

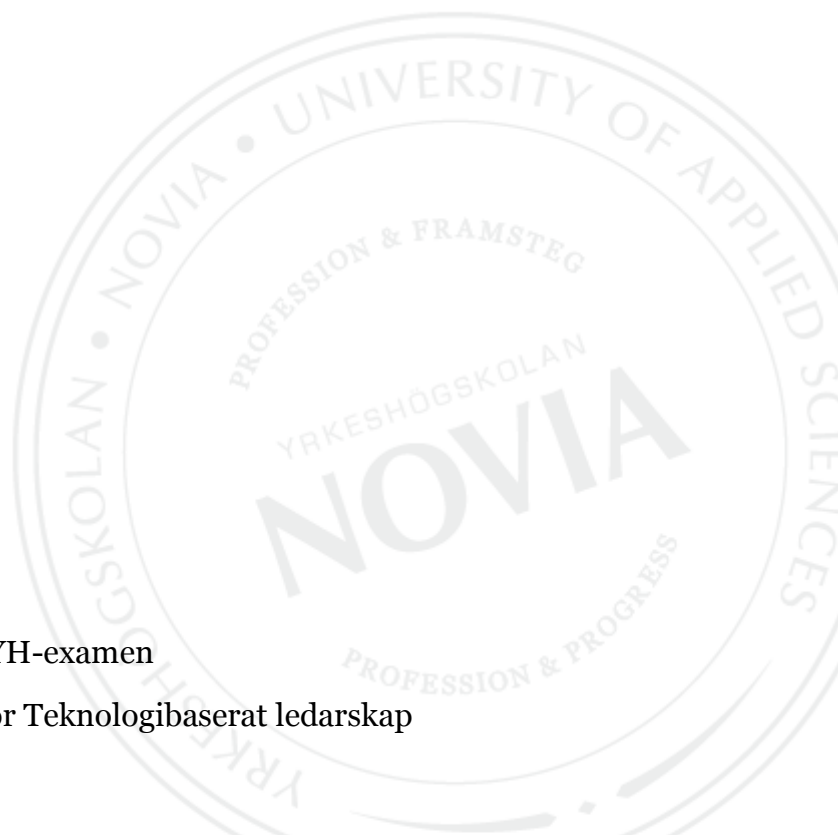


En analys av kommunikationen inom en eftermarknadsorganisation i bilbranschen

Examensarbete för högre YH-examen

Utbildningsprogrammet för Teknologibaserat ledarskap

Vasa 2016



EXAMENSARBETE

Författare:

Stefan Brandt

Utbildningsprogram och ort:

Teknologibaserad ledarskap, Vasa

Handledare:

Roger Nylund, Novia

Titel:

En analys av kommunikationen inom en eftermarknadsorganisation i bilbranschen

Datum 9.4.2016

Sidantal 72

Bilagor 2

Abstrakt

Examensarbetet handlar om hur den interna kommunikationen fungerar inom en eftermarknadsorganisation inom bilbranschen. Syftet med examensarbetet var att kartlägga den interna kommunikationen i båda riktningarna mellan övre ledningen och eftermarknadschefer inom ett företag. Till kartläggningen hör att undersöka var i kommunikationsprocessen möjliga störningar sker samt analysera vad störningarna beror på. Examensarbete ger också konkreta förbättringsförslag för att uppnå bättre kvalitet på den intern kommunikationen.

Metoderna som användes i examensarbetet är litteraturstudier som grund och en referensram för den fortsatta studien. Därefter gjordes kvalitativa intervjuer med tio anställda inom företaget. Litteraturstudien grundar sig på tidigare forskning kring ledarskap, kommunikation, organisationskultur och kommunikationskultur.

I analysen kommer det fram att den interna kommunikationen mellan ledning och chefer haltar inom vissa områden. Företaget håller på att gå igenom en kulturförändring som också lett till att kommunikationskulturen ändrat. Nya kommunikationsmetoder har tagits i bruk och nya poster och resurser har kommit till företaget, eftersom det har haft en ökad tillväxt det senaste årtiondet. Skillnaden är stor mellan de som är nöjda med den interna kommunikationen och de som är missnöjda. Den missnöjda personalen uttrycker sitt missnöje rakt på sak. I resultatredovisningen tas det fram vikten av att ha kompetens för kommunikation och att kommunikationen följer regler. Att budskapet följer ett mönster som går att koda och tolkas av både sändare och mottagare. Och framför allt att man använder sig av en lämpad kommunikationskanal för olika budskap.

Språk: Svenska Nyckelord: Intern kommunikation, organisationskultur, kommunikationskultur

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä:

Stefan Brandt

Koulutusohjelma ja paikkakunta:

Teknologibaserad ledarskap,
Vasa

Ohjaajat:

Roger Nylund

Nimike: Viestinnän analyysi autoalan jälkimarkkinointiorganisaatiossa

Päivämäärä 9.4.2016

Sivumäärä 72

Liitteet 2

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä käsitellään miten sisäinen viestintä toimii autoalan jälkimarkkinointiorganisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa sisäistä viestintää ylemmän johdon ja jälkimarkkinointipäälliköiden välillä. Kartoitukseen kuuluu tutkia missä viestintäprosesseissa mahdolliset häiriöt tapahtuvat ja mistä häiriöt johtuvat. Opinnäytetyö antaa myös konkreettisia parannusehdotuksia paremman laatuksen sisäisen viestinnän saavuttamiseksi.

Opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien pohjana ovat kirjallisuuskatsaus ja lisäksi jatkotutkinnoille viitekehys. Jonka jälkeen suoritettiin kvalitatiiviset haastattelut kymmenen yrityksen kuluvaan työntekijän kanssa. Kirjallisuuskatsaus pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin johtajuudesta, organisaatiokulttuurista ja viestintäkulttuurista.

Analyysissa ilmenee, että sisäinen viestintä johdon ja päälliköiden välillä on tuu tietyillä alueilla. Yrityksessä on tapahtumassa kulttuurimuutos joka on johtanut siihen, että viestintäkulttuuri on muuttunut. Uudet viestintämenetelmät ovat otettu käyttöön ja viimeisen kymmenen vuoden lisäkasvusta johtuen on uusia virkoja ja resursseja tullut yritykseen. Erot sisäiseen viestintään tyytyväisiin ja tyytymättömien työntekijöiden välillä ovat isot. Tyytymättömät ilmaisevat tyytymättömyyttään suoraan. Tuloksen selvityksessä painotetaan viestinnän pätevyyden tärkeyttä ja että viestinnässä noudatetaan sääntöjä. Lisäksi lähettäjän viestissä koodattu kaava tulee olla vastaanottajan tulkitsevilla, sekä viestissä tulee käyttää sopivaa kanavaa.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Sisäinen viestintä, organisaatiokulttuuri, viestintäkulttuuri

BACHELOR'S THESIS

Author:

Stefan Brandt

Degree Programme:

Teknologibaserad ledarskap, Vasa

Supervisors:

Roger Nylund, Novia

Title: An Analysis of the Communication in an After Sales Organization in the Automotive Trade

Date 9.4.2016

Number of pages 72

Appendices 2

Summary

The thesis is about how internal communication works in an after sales organization in the automotive trade. The purpose of this thesis is to map out the internal communication in both ways between the direction and after sales managers in the company. The study aims to investigate where in the internal communication possible interruptions take places and analyses what the interruptions depends on. The thesis also provides proposals for concrete suggestions on how to achieve improved quality on the internal communication.

The methods used in the thesis are literature studies as basis and frame of reference for the further studies. Thereafter there were qualitative interviews with ten employees within the company. The literature studies are based on earlier research about management, communication, organizational culture and communication culture.

In the analysis it turns up that the, internal communication between the direction and managers, hobbles in some areas. The company is going through a change of culture which has led to a change in the communication culture. New methods in communication have been taken in use and new posts and resources have been employed, as the company has gowned during the last ten years. The difference is big between the ones that are satisfied with the internal communication and the ones that are unsatisfied. The unsatisfied staff expresses their dissatisfaction straight away. The report on performance shows the importance of competence in communication and that the communication follows rules. And that the message follows a standard that can be coded and decoded by both sender and receiver. And above all that suitable communication channel is used for the different messages.

Language: Swedish Key words: Internal communication, organizational culture, culture of communication

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Syfte	2
1.3 Avgränsning	2
1.4 Organisationen	2
2 TIDIGARE FORSKNING OM PERSONALLEDNING (HRM)	4
2.1 Human Resource management (HRM).....	4
2.2 HRM som organisationens stödpelare	5
2.3 Kommunikation inom organisationer	6
3 TIDIGARE FORSKNING OM KOMMUNIKATION	7
3.1 Vad är kommunikation?.....	7
3.2 Kommunikationsprocesser.....	7
3.3 Kommunikationen inom organisationer.....	11
3.3.1 Intern kommunikation.....	12
3.3.2 Intern kommunikationens modeller och kanaler.....	12
3.4 Direkt budskap	14
3.4.1 Att förmedla budskapet.....	14
3.4.2 Instrumentell och personlig feedback	16
3.4.3 Lyssnande organisation.....	17
3.4.4 Skapa tillitsfulla relationer	18
3.5 Strategiskt ledarskap	18
3.5.1 Strategisk kommunikation	21
3.6 Organisationskultur.....	23
3.6.1 Roller.....	24
4 MIN TEORETISKA REFERENSRAM	26
5 METOD	28
5.1 Forskningsmetodik.....	28
5.2 Kvantitativ forskning	28
5.3 Kvalitativ forskning	29
5.4 Intervjuer.....	30
5.4.1 Personliga intervjuer	30
5.5 Val av metod.....	31
5.6 Målgrupp.....	32
5.7 Intervju-underlag.....	32
5.7.1 Intervju-underlag för mellanchefer	33
5.7.2 Intervju-underlag för övre ledningen	33
5.7.3 Utförande av intervjuer	33
5.8 Redovisning och analys	34
5.9 Undersöknings hållbarhet	35
6 RESULTATREDOVISING.....	36
6.1 Allmän information och statistik.....	36
6.2 Interaktion mellan övre ledningen och eftermarknadschefer.....	37
6.3 Kanaler	37
6.4 Budskap.....	39
6.4.1 Budskap via mejl.....	39
6.4.2 Budskap via telefonpalaver	40
6.4.3 Budskap via gruppallaver.....	41
6.4.4 Budskap via personlig palaver	41

6.4.5 Budskap via intranät.....	42
6.5 Interaktion mellan eftermarknadsenheterna.....	42
6.6 Kommunikationsflöde till verkstadsgolvet	43
6.7 Utveckling av intern kommunikation	44
6.8 Mission och vision	44
7 ANALYS AV RESULTAT	46
7.1 Kanal	46
7.2 Budskap.....	48
7.3 Kultur	49
8 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG	52
8.1 Förbättring av kanaler	52
8.2 Regler för budskap	53
8.3 Kommunikation mellan enheterna	55
8.4 Kultur	56
8.5 Avslutande diskussion.....	58
KÄLLFÖRTECKNING.....	60

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. HR roles in building a competitive organization.....	5
Figur 2. Förenklad modell av social kommunikation	8
Figur 3. Shanon och Weavers kommunikationsmodell	9
Figur 4. Basmodell för kommunikation i ett kontextuellt sammanhand.....	10
Figur 5. Småpratsfilter	15
Figur 6. Leda genom småprat	16
Figur 7. Företagets strategiska arkitektur.....	20
Figur 8. Den interna kommunikationens utsträckning och innehåll	26
Figur 9. Ambitionstrappan för att skapa effekt	27
Figur 10. Företagets nätverk	50
Figur 11. Förslag på nätverk inom företaget.....	56

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1. Intern kommunikationens kanaler	13
Tabell 2. Kommunikationplan för företaget	54
Tabell 3. Plan över förbättringar i den interna kommunikationen	58

BILAGOR

Jälkimarkkinointi/huoltopäällikön kysymykset	BILAGA 1
Jm-johtajan ja talousjohtajan kysymykset	BILAGA 2

1 INLEDNING

”Tala med bönder på bönders vis och med de lärde på latin”

Erik Axel Karlfeldt, Nobelspristagare 1931

Om Herr Karlfeldt visste vad han talade om för cirka hundra år sedan, varför har vi då så svårt att kommunicera med varandra ännu idag? Problemet är välkänt i de flesta organisationerna. Informationsflödets och dess mängd är ett problem i denna hektiska tid. Och att leda är till stor del att kommunicera. I en forskning av Mintzberg hävdar han att ledare använder upp till 80 % av sin arbetstid till skriftlig eller muntlig kommunikation. (Kaufmann & Kaufmann 1998:396) Om våra ledare använder upp 80 % av sin arbetstid till att kommunicera borde de vara experter på det. Men är de det? I stort sett i alla böcker om organisationer och ledarskap, understryks vikten av kommunikation. Forskare enas om att kommunikation är grunden för en organisation och utan den kan en organisation varken existera eller verka, och i synnerhet inte utvecklas. (Falkheimer & Heide 2007:79) Det är den interna kommunikationen mellan ledare och medarbetare jag ämnar studera i detta arbete. Organisationen jag har valt att undersöka är ett företag inom bilbranschen. Arbetet är en så kallad fallstudie där en del av en organisation studeras i syfte att finna både utmaningar och lösningsförslag. I bästa fall kan resultatet av studien sedan vara tillämpbar även i andra delar av organisationen eller i andra organisationer.

1.1 Bakgrund

I dagens organisationer finns det vanligen inte överflödiga resurser. Organisationerna måste uppnå en viss standard på sin produkt och på varje avdelning. De anställdas effektivitet mäts med olika mätare. Resultatet ska vara positivt år efter år. När vi ser på medarbetarnas titel och uppgift i en organisation, motsvarar de inte alltid varandra. En medarbetare kan ha flera uppgifter som inte hör till dennes titel, men det finns ingen annan i organisationen som kan eller har tid att sköta dem. Kanske den som vet mest om saken sköter om det fast denne inte är utbildad inom just det område. Med andra ord, tid är pengar. Varje onödig rörelse i en organisation som ska hålla en strikt budget betyder förlust. För arbetaren kan det kännas frustrerande. Här kommer mitt intresse in i bilden. Vilka är de onödiga rörelserna och aktiviteterna som sker under en vanlig arbetsdag. Hur går det att undvika dem? Ett vanligt problem som ofta dyker upp är att kommunikationen inte når alla inom organisationen, vilket i praktiken ofta leder till att onödiga aktiviteter sker och därmed ineffektivt arbete. Jag har valt att undersöka den interna kommunikationen inom en organisation i detta arbete.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att med hjälp av tidigare forskning inom området organisationskommunikation samt med ny forskning analysera den interna kommunikationen inom företagets eftermarknadsavdelning, mellan chefer och ledningen. Om det visar sig finnas störningar i kommunikationen inom organisationen, är min avsikt att utarbeta ett förslag till lösning för problemet.

1.3 Avgränsning

Inom organisationen är min avsikt att undersöka eftermarknadsavdelningen kommunikation. Jag har valt att undersöka bara eftermarknadsavdelning eftersom jag arbetar där och är intresserad av att utveckla dess kommunikation. Min undersökning kommer att fokuseras på chefer som kommunikationskanal, från arbetsledningen inom eftermarknadsavdelningen till högsta ledningen.

1.4 Organisationen

Företaget har börjat idka bilhandel på 1950-talet i Österbotten. Det är ett familjeföretag som nu leds av den tredje generationens företrädare. Företaget har växt snabbt under 2000-talet

och har haft en ekonomisk framgång och därmed utvidgas till andra orter i Finland. Denna tillväxt har förorsakat nya utmaningar för företaget. Företagets affärskoncept är uppbyggt på en enkel och effektiv försäljning. Rekryteringen av personal har lyckats bra och man har skapat ett bra team. Personalen har bildat ett homogent team, som har arbetat effektivt och som har gett ett bra resultat. Men med tillväxten syns det ändringar i företaget, vilket beror bland annat på att tillväxten har ändrat företagets kultur. Företaget representerar idag nio olika bilmärken och flera husbilmärken. Företaget har 14 olika försäljningspunkter i Finland, varav 11 har eftermarknadstjänster. Företaget har ca 300 anställda.

Eftermarknadsavdelningen har blivit en större del av organisationen med åren och år 2010 var eftermarknadsavdelningens andel av vinsten lika stor som bilförsäljningens.

2 TIDIGARE FORSKNING OM PERSONALLEDNING (HRM)

I detta kapitel presenteras tidigare forskning och forskningsresultat gällande personalledning (HRM) och kommunikation.

2.1 Human Resource management (HRM)

Företagsverksamhet är byggt på mänskligt arbete. Människor som arbetar i en organisation är dess stenfot, men även dess svaghet. Om till exempel all personal byts ut i en organisation, skulle organisationen falla eller åtminstone försvagas. Det föds inte nya produkter, processer eller tjänster, om inte personalen har innovationer att förbättra dem (Viitala 2007:8).

Organisationer har insett hur betydelsefull en duktig personal är för organisationens livslängd och dess framgång, att de idag investeras stort inom området. Teorin kallas ledande av mänskliga resurser eller Human Resources management eller HRM, och är som namnet säger ledning av personalens resurser. Jag använder i fortsättningen förkortningen HRM för detta begrepp.

Syfte med HRM är att varje organisation

- skall kunna rekrytera de personer de vill ha till organisationen.
- skall kunna hålla personalen i organisationen genom att motivera dem, stödja dem och skapa möjligheter för en bra arbetsprestation.
- skall vid behov utveckla personalen och uppehålla deras arbetsförmåga, så att de kan utföra arbetet bra nu och i framtiden.

Vad Kauhanen (Kauhanen 2006:15) tyder på här är att en motiverad personal som har ett mål med sitt arbete, en strategi, känner att denne hör hemma i denna organisation kanske rent av stolt över den och känner att någon bryr sig om personalen, gör bra ifrån sig i sitt arbete. I praktiken vill inte alla organisationer följa dessa regler av olika skäl. De vanligaste skälen är:

- personalen ses som en kostnad
- organisationen har ingen som har kännedom om HRM
- organisationens ledning ser inte HRM som en viktig del av verksamheten.

Vanligen är det pengarna som styr och ledningen ser bara förluster med att anställa dyr personal, men genom att skaffa förmånligare och kanske mindre kunnig personal som måste skolas sparar organisationen inte tid och inte alltid heller pengar. Det sägs att de snabba åter

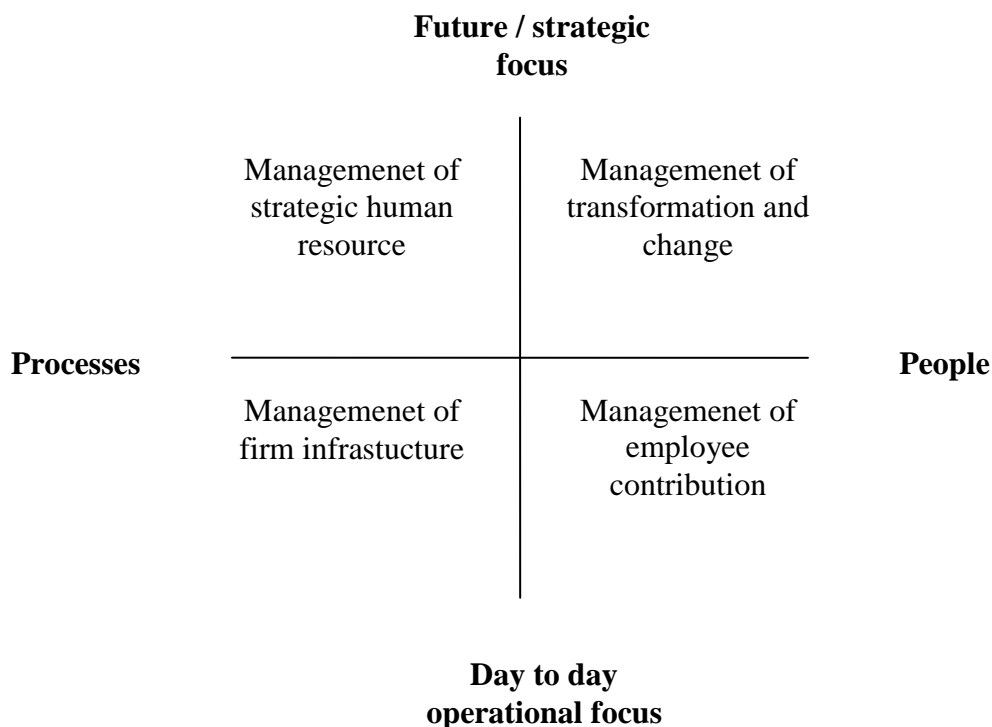
de långsamma och i det här fallet stämmer det vanligen (Kauhanen 2006:16-17). David Ulrich talade vid sitt besök i Stockholm i början av 2012 om att företag ofta tror de bara hitta toptalanger utanför sin organisation, men ofta finns talangen redan på plats och kan utvecklas. Han poängterar att ”*meningen med HR är att alla ska känna att de spelar en unik och meningsfull roll för företagets framgång*” (www.dn.se 20.02.2012)

2.2 HRM som organisationens stödpelare

En av dem som fått stor uppmärksamhet inom HRM de senaste decennierna, är Dave Ulrich, som med sin teori argumenterade om den strategiska rollens funktion inom HRM. Han delade upp HRM i fyra roller genom att ta i beaktande tiden och objektet det berörde. På tidsaxeln har vi dagliga verksamheter och i andra ändan framtida planer. På den andra axeln har vi objekten det berörde, vilket är processer och människor, se figur 1.

På det sättet får man fyra olika roller inom HRM som är:

1. Management of strategic human resource
2. Management of firm infrastucture
3. Management of employee contribution
4. Management of transformation and change



Figur 1. *HR roles in building a competitive organization* (Ulrich 1997: 47).

Management of strategic human resource – rollen stöder och samarbetar med organisationens ledning genom att strategiska mål för verksamheten kan fullföljas och genom att tillgodose de mänskliga resurser som företaget har.

Management of firm infrastruktur – rollen gör system och processer, som organisationen utvecklas och fungerar i. Med andra ord sköter den här rollen belöningsprocesser, karriärplaneringsprocesser, rekryterings- och utvecklingsprocesser.

Management of employee contribution – rollen tar på sig dagliga problem och löser dem. Den här rollen står nära till hand för att stöda och motivera de anställda. Han ser till att anställda får rätta resurser för att utöka deras kompetens.

Management of transformation and change – rollen kan kallas förändringsagent. Han undersöker förändringsbehov inom organisationen och gör planer för det. Denna roll leder organisationen i förändring inför på bästa sätt kunna hantera och dra nytta av situationen (Ulrich 1997; Strömmer 1999: 14-16).

Ulrich talar om att konkurrenskraft är lika med strategi x organisation. Med det menar han att organisationen ska kunna leverera sin strategi. Det räcker inte med att organisationen har en strategi om ingen följer den. För att HR-processer ska fungera måste linjechefer vara förebilder och visa vad de vill att andra ska åstadkomma. Det är i huvudsak linjecheferna som lär ut HR-processerna till sina medarbetare och HR-ledarnas arbete att se till att linjecheferna är medvetna om och tar ansvar för HR-arbetet. (Ulrich 2007: 79-81)

2.3 Kommunikation inom organisationer

HR-medarbetare måste kunna kommunicera väl, i tal och i skrift. Allt eftersom organisationer har plattats till under de gångna 20 åren har kontrollen fördubblats, tack vare ny verktyg för att mäta effektiviteter inom organisationen. Samtidigt har hastigheten av hantering och överföring av information ökat dramatiskt inom samma period. Det är uppenbart att vikten av snabb, tydlig och effektiv kommunikation ökat. För att vara personligt trovärdig måste HR-medarbetarna kunna välja ut och sedan tydligt presentera de budskap som är viktiga för organisationens framgång. (Ulrich 2007: 245)

Som det kommer fram av tidigare forskning inom HRM, står alltid kommunikationen i fokus när man granskar organisationens välmående och framgång. Jag kommer därför nu att göra en översikt av forskningen inom området kommunikation i organisationer.

3 TIDIGARE FORSKNING OM KOMMUNIKATION

I det här kapitlet presenteras tidigare forskning och forskningsresultat. Kapitlet behandlar kommunikationens grunder och dess uppbyggnad.

3.1 Vad är kommunikation?

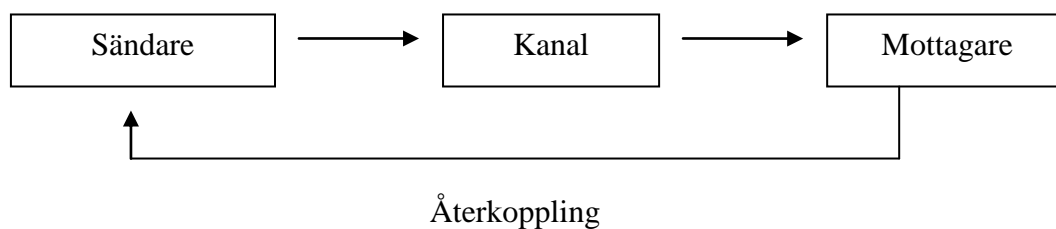
Kommunikation är något man träffar på varje dag, ibland utan att man ens märker det. Vi ska gå in på grundkomponenterna, men först i korthet beskriva kommunikation. Bland annat Kaufmann & Kaufmann beskriver kommunikation på följande vis: *kommunikation är överföring eller utbyte av information genom ett gemensamt symbolsystem* (Kaufmann & Kaufmann 1998:397). Professor Osmo A. Wiio skriver redan år 1969 om ”utbyte av information mellan sändaren och mottagaren” (Wiio 1968:38; 1989:290; Åberg 2000:19). Och Hobens definition av kommunikationen 1954 lyder ”kommunikation är en verbal transformation av tanke och idé” (Dance 1967; Johansson-Hildén 1994)

Några av kommunikationens viktigaste uppgifter är informationsöverföring, kunskapsutveckling och att etablera, utveckla och vidmakthålla sociala relationer. Människan har kunnat skapa och utveckla komplexa och omfattande system av samarbete, tack vare kommunikationens och informationsbehandlings kunskap (Hård Af Segerstam 2002).

3.2 Kommunikationsprocesser

Man brukar dela in kommunikationen i processer eller dela upp kommunikationen för att se vad som händer i varje fas. För att en kommunikation ska uppstå måste det finnas en avsändare och en mottagare. Även en kanal som framför budskapet måste finnas. Kommunikation kan förklaras som att framföra eller utbyta information, med andra ord är kommunikation en utbytesprocess (Åberg 2000:27).

Kommunikation består enkelt beskrivet av separata steg som visas i figur 2. I modellen ser vi att ett budskap förmedlas, i en så kallad envägs kommunikation, från sändaren genom en kanal till en mottagare. Man talar om en kommunikationsprocess, som i praktiken är mera komplicerad än en envägs kommunikation när man följer med samspel mellan människor (Kaufmann & Kaufmann 1998:397).



Figur 2. *Förenklad modell av social kommunikation* (Kaufmann & Kaufmann 1998:397).

Processen är vanligtvis inte så enkel som en envägskommunikation. Man använder tvåvägskommunikation när kanalen mellan sändaren och mottagaren kan föra budskapet i båda riktningarna (Fiske 1997; Larsson 2008: 23).

Sändare och mottagare

Kommunikationsprocessen börjar med att sändaren skickar ett budskap. Sändaren är vanligen en person, men kan även vara en organisation eller media. Mottagaren kan lika så vara en person, men även en grupp människor eller en stor publik. För budskap sända genom tidningar och media kan mottagarna vara enormt stora grupper (Åberg 2000:27).

Kanal

Med kanal eller media menar man kommunikationsöverföringsmedel. Konkret kan en kommunikationsöverföring bestå av muntligt utbyte ansikte mot ansikte, telefonsamtal, rapportläsning, skriftligt brev eller e-post. Tystnad kan även vara en form av kommunikation, till exempel vid protester och när man är oenig. Andra kanaler kan vara visuella informationer, via bilder, TV eller tidskrifttillustrationer (Kaufmann & Kaufmann 1998:397-399).

Även sociala medier har de senaste åren blivit en allmän marknadsföringskanal och tagit sin plats i samhället (www.taloussanomat.fi 16.11.2011).

Kodning och avkodning

All information som framförs kodas. Med kodning menas vad sändaren har för avsikt eller önskar förmedla till mottagaren. Kodning kan till exempel bestå av en tanke sändaren vill förmedla. Genom sändarens ordval, muntligt eller skriftligt, sker en kodning till en kanal eller medium och vidare till mottagaren (Kaufmann & Kaufmann 1998:398).

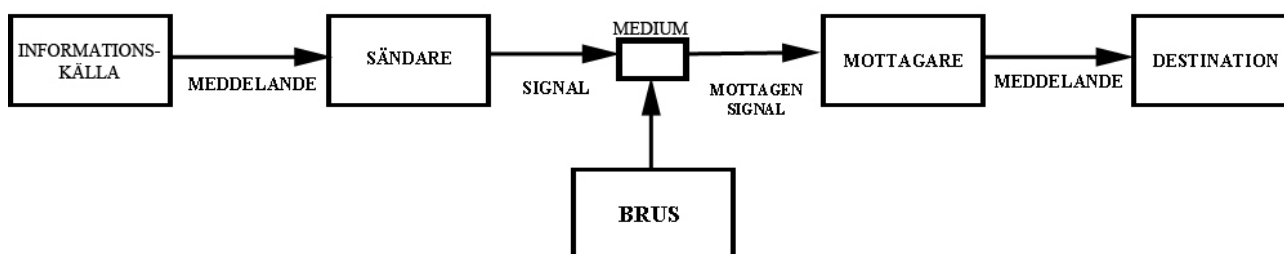
Kodningen har en social konstruktion som är beroende av en gemensam kulturell bakgrund och en överenskommelse mellan användarna. Vid ansikte mot ansikte kommunikation är det främst kroppsspråket som står för kodningen. Koder förekommer även i språkbruk, sändarens avsikt med information och mottagarens förväntningar på informationen (Fiske 1997:10).

Avkodning är motsatsen till kodning och sker vid mottagarens förståelse av budskapet. Till exempel när sändaren ringer mottagaren, ändrar telefonen den digitala signalen från sändarens telefon till tal som mottagaren hör och får en egen tankebild av (Åberg 2000:28).

Störning och brus

Kommunikation blir lätt stört av olika störningar. Professor Osmo A. Wiis första lag om kommunikation lyder enligt följande: ”*Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta*” (Åberg 2000:31)

Störningar eller brus, som det även kallas, går att definiera på många sätt. En potentiell störning är vad som helst som får kommunikationsprocessens deltagares uppmärksamhet. Och en effektiv störning får deltagarna att reagera (Steinfatt 1977; Åberg 2000)



Figur 3. Shanon och Weavers kommunikationsmodell (Fiske 1997:6)

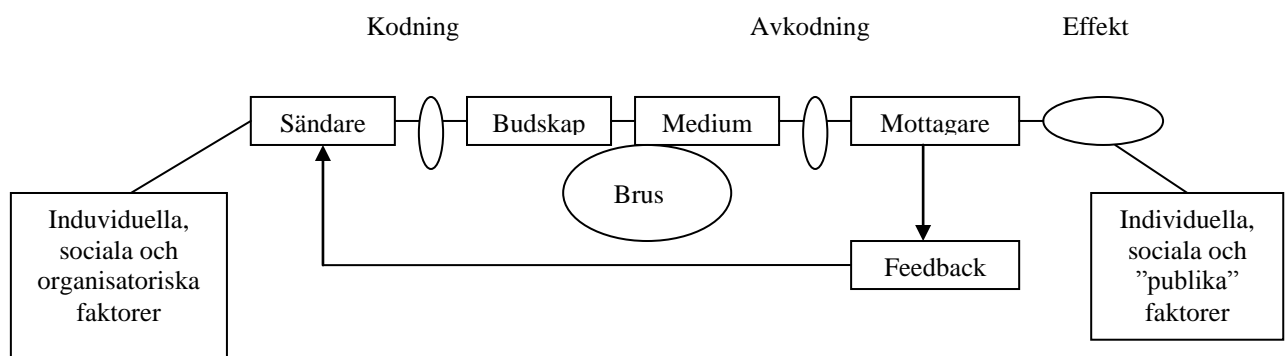
År 1949 kom Shanon och Weavers bok ”Mathematical Theory of Communication” som blev känd som läran för kommunikationsteorin, se figur 3. Shanon och Weaver arbetade under andra världskriget på Bell Telephone Laboratories i USA, och de var främst intresserade av att undersöka kommunikationskanalernas effektivitet. Deras viktigaste kanaler var telefonkablar och radiovågor. De representera en teori som gjord det möjligt för dem att angripa problem genom att skicka en maximal längd information genom en kanal och mäta varje kanals kapacitet berörande överför information. Teorin var teknisk och matematisk, men de hävdade

att teorin även kan användas vid forskning kring mänsklig kommunikation. Här av kommer namnet brus för störningar, vilket i deras fall gällde ljudförvrängningar eller knaster på en telefonlinje, statiskt brus i en radiosignal eller otydlig TV bild. Allt är exempel på brus som inträffar inom kanalen (Fiske 1997:16-18).

För att störningen skall inverka måste den uppnå tre kriterier. Först och främst måste det vara märkbart nog att människans sinne förstår det. Störningen måste med andra ord uppnå irritationsnivån. Den andra är ändringar. Störningen måste ända grundläget, som till exempel en rörelse, fuktighet, en ny odör eller smak. Den tredje är hastigheten. Det måste vara en snabb ändring för att sinnet ska reagera, som till exempel långsam temperaturförändring eller långsamma rörelser reagerar inte sinnet lika lätt på (Åberg 2000:29).

Andra störningar kan uppstå i kodningen. Kodningsproblem kan bestå av perceptuella förvrängningar. Med perception menar man här ”den process som omfattar vår uppfattning av de fysiska och sociala omgivningarna med utgångspunkt i våra sinnesintryck”. Med andra ord vi tror på våra egna sinnen, vad allt vi känner är sant. Men det är bara vår personliga tolkning eller kodning av budskapet och i denna del uppstår vanligen kodningsproblem. (Kaufmann & Kaufmann 1998:191-194).

Kontexten



Figur 4. Basmodell för kommunikation i ett kontextuellt sammanhang (Modifierad figur, Larsson 1997: 34)

I figur 4 ser vi en kommunikationsprocess var varje stadium kan medföra brus. Bruset är det som gör budskapet mindre effektivt och påverkar på originalbudskapet i kommunikationen. Brus kan förvränga budskapet i processen vid till exempel kodningen av meddelandet, mediet

som används, sociala faktorer, situationen, kontexten med mera. Figuren visar även hur sändarens egen bakgrund inverkar på budskapet samtidigt som mottagarens bakgrund inverkar på dennes tolkning av budskapet (Larson 1997:34).

Professor Osmo A. Wiio delade upp störningarna i fyra delar. Första störningen var hinder. Budskapet når inte mottagaren alls. Det kan vara ett brev skickat till fel adress eller information på anslagstavlan som ingen sett. Andra störningen var brus, som var störningar i radion eller en otydlig bild. Här talar Wiio om samma brus som Shanon och Weavers forskade i under andra världskriget. De båda första störningarna är yttre störningar. De uppstår efter att sändaren skicka iväg dem och förrän mottagaren fått dem. Den tredje störningen var svinn. Det är störningar som uppstår när alla sinnen misstolkar något i budskapet. Olika exempel på svinn är dålig syn eller hörsel, färgblindhet, eller oskarphet beroende av bakrus eller trötthet. Den fjärde störningen var misstolkning. Som ordet berättar gäller det här även att mottagaren inte lyckas tolka budskapets mening. Exempel på misstolkningar är sådant som beror på attityder, värderingar och kulturer (Åberg 2000:32).

3.3 Kommunikationen inom organisationer

"Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar"

Robert Taylor

Kommunikation är en nödvändighet inom organisationen för att fullfölja gjorda planer och processer. Man behöver kommunikation för att informera utomstående så även som egen personal. Man talar om intern kommunikation när man informerar inom organisationen. Kommunikation utåt, består då av all informering från organisationen ut till omvärlden (Kauhanen 2006:168).

Intern kommunikation är en effektiv metod att sprida kunskap inom organisationen. Genom kommunikationen sprids information och budskap, som organisationen vill att ska inverkar på personalens attityder, förmåga, kunskap och hela organisationens kultur. Ett viktigt budskap skall vara tydligt och förståeligt och synligt så alla de berör kan se det. Forskning visar att trivseln på arbetet och tillfredsställelse med arbetsplatsens kommunikation kan kopplas till varandra. Om den anställda är nöjd med sitt arbete, är denne nöjd med arbetsplatsens kommunikation också (Kortejärvi–Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008:106). Jag kommer i fortsättningen att fokusera på den interna kommunikationen.

3.3.1 Intern kommunikation

Intern information behövs för att informera organisationens medlemmar om olika händelse. Det handlar i huvudsak om kommunikation mellan personalen och de handlar om ökad kännedom och information om arbetsmiljön. Bevis på den interna kommunikationens betydelse fick vi i Finland under 1990-talets lågkonjunktur. De som gjorde stora nedskärningar och avskedade sina inre informatörer bland personalen, klarade sig dåligt. I motsats, de som klarade av lågkonjunkturen, gjorde det tack vare en motiverad och medveten personal, var man kunde konstatera att den interna kommunikationen fungerade (Suikosaari 2002: 65).

Det är undersökt att den interna kommunikationen har en otroligt viktig roll när man från mänskliga resursers synvinkel undersöker arbetsstämningen i en organisation. Arbetsstämningen inverkar direkt på motivation och attityder som igen speglar sig på till exempel en bra kundbetjäning. Man kan med andra ord säga att ett bra utförd intern kommunikering inverkar direkt på organisationen framgång (Kauhanen 2006:168).

3.3.2 Intern kommunikationens modeller och kanaler

I dagens arbetssamhällen finns det flera kanaler för intern kommunikation. De vanligaste elektroniska kanalerna är e-post, internet och organisationens egna intranet. Mobiltelefonernas egenskaper har också utvecklats så att de är ett idealt instrument för intern kommunikation. Kommunikationskanalerna brukar man dela in i fyra olika klasser, enligt följande:

- närkanal, som är personligt eller till några inom en grupp
- distanskanal, som framför budskap till hela arbetssamhället
- direkt budskap, som utgår från personlig kontakt
- indirekt budskap, som förmedlas i massbudskap, men till en begränsad grupp

Nedanför i tabellen kan vi se hur de olika kanalerna och budskapen dels upp.

Kanaler	Närkanal	Distanskanal
Direkt budskap	Närmaste förman Andra Förmän Avdelningsmöte Gruppmöte Projektmöte Konferens Förtroendeman Arbetskollega	Informationstillfällen Samarbetspartner Direkt kontakt från högsta ledningen Arbetskollega från en annan avdelning
Indirekt budskap	Avdelningens anslagstavla Avdelningens cirkulär Intranet E-post Textmeddelande Arbetssamhällets tidning	Anslagstavla Cirkulär Brådskande budskap Informationstidning Personaltidning Kundtidning Inre radio eller TV Telefon nyheter Internet Verksamhetens årsberättelse Verkställande direktörens återblick Massmedia Fackföreningens massinformation

Tabell 1. Intern kommunikationens kanaler (Åberg 2000; Kauhanen 2006:172).

3.4 Direkt budskap

I detta stycke går jag närmare in på direkt budskap. Med direkt budskap menas en interaktion mellan två eller flera individer. Man talar om samtal, diskussion och dialog. Begreppet samtal och dialog används synonymt i detta arbete. I ett direkt budskap för en person ett samtal eller är sändare och den eller de andra individerna lyssnar eller med andra ord är mottagare. Kanaler som används i direkt budskap är enbart rösten, telefon eller internet vid videokonferens. Som hjälpmedel kan budskapet visas via andra kanaler som bilder, figurer och text.

3.4.1 Att förmedla budskapet

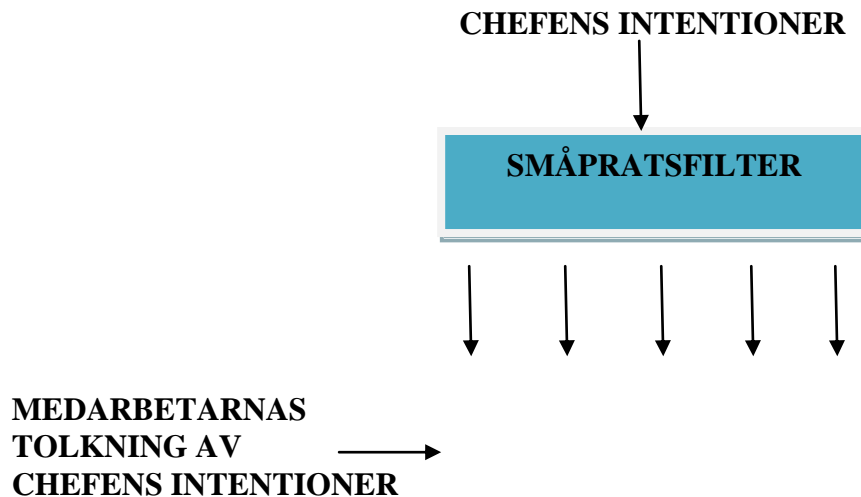
Chefernas viktigaste roll på de formella mötena är dels att förmedla budskapet, dels att förmedla tankar om helhet. Kinlaw (1995) uttrycker det mycket klokt:

”Människor kan inte engageras för att göra sitt företag mer framgångsrikt om de inte är fullt informerade om företagets verksamhet och framtidsplaner, och de engagerar sig inte i medarbetarprocessen om de inte har full information om företagets avsikter med det”

Vid nästan all undersökning gällande kunskap och attityder i organisationer kommer det fram att medarbetarna inte fått tillräckligt med information. Fast företaget använt veckor eller till och med månader att framföra sin strategi finns det alltid personer som inte förstått budskapet. Det visar hur svårt budskap är att förmedla. Vanligen berättar företagsledningen vad som skall göras enligt den nya strategin, men inte varför. Detta leder vanligen till motstridigheter och ineffektivitet inom organisationen. (Ulrich 1997: 178,179) Sedan kan det också finnas attityder hos mottagarna som hindrar dem från att höra vad som sägs. Dessa kan bero på tidigare misslyckanden i kommunikationen.

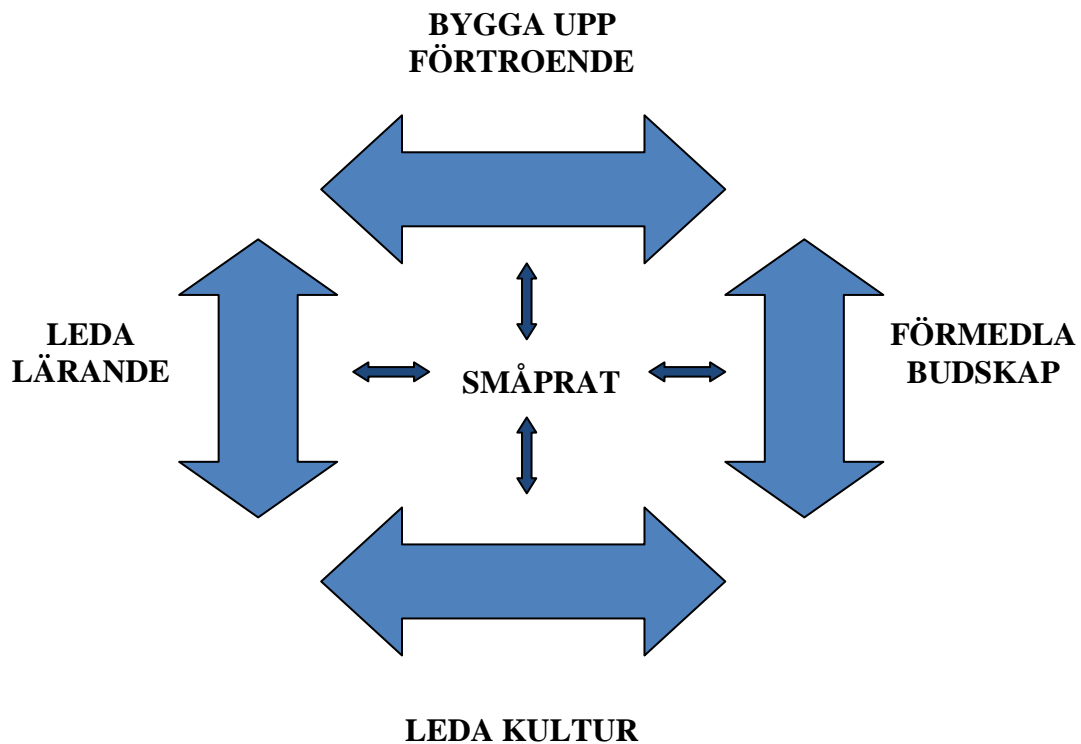
Chefer måste förklara sina syfte och hjälpa till med tolkningar för att budskapet ska nå fram och förstås rätt. Ekman anser att den klassiska modellen, den så kallade Taylorismen, vars strukturer bestämmer i detalj vad människor ska göra är svår att fullfölja när arbetet blir alltmer komplext, organisationerna större och otillräckligheten att leda med struktur alltmer uppenbara. Han lyfter fram småprat som en viktig del av att förmedla budskap. Genom småprat med medarbetare lär sig chefen att koda budskapet lättförståeligare för mottagaren.

Ekman väljer att illustrera i figur 5 där chefens budskap passerar ett filter som han kallar småpratfilter vilket består av medarbetarnas småprat, där man granskar allt som chefen säger och för fram. Beroende på hur medarbetarna tolkar chefens intentioner anammas eller förkastas de. Ekman drar slutsatsen att chefer måste delta i informella småpratet men inte försöka styra eller kontrollera det.



Figur 5. Småpratfilter (*Modifierad figur*, Ekman 2003:16)

De informella mötena eller småpratet visar sig ta en större roll än de formella mötena när de gäller vad människorna tänker om sitt arbete och en chef som deltar i småpratet har ett större inflytande på sin avdelning och kan leda kultur, lärandet och förmedla budskap och bygga förtroende genom småprat. Ekman pratar om att chefen måste vara ”småpratets ryttare”. Med det menar han att chefen måste balansera sitt deltagande i småpratet mellan att vara chef och kompis för att få förtroende. Eftersom småpratet innehåller en hel mängd kunskap mellan medarbetarna kan chefen ”leda lärandet” genom att stödja samtal mellan olika enheter. Med att ”leda kulturen” menar han att man måste leva som man lär, vilket också förstärker förtroendet (se Figur 6). (Ekman 2003:25-27).



Figur 6. Leda genom småprat (Modifierad figur: Ekman 2003:27)

Clemedson talar om att man måste vara tydlig med budskapet. Genom att använda sig av uttryck som ”det anses att”, ”de flesta tycker” eller ”det säger sig själv att” är ett sätt att gömma sig bakom kollektiv uppfattning. Att tala om sig själv genom att använda ordet ”man” gör också att man bli otydlig som avsändare. Ett vanligt sätt att gömma sig som sändare är att maskera påstående med en fråga. Ansvar för uppfattningen läggs så på den som svarar på frågan. Förutsättningen för god kommunikation är att sändaren tar ansvar för budskapet genom att tydligt stå bakom det med hela sin person. I direkt budskap genom kroppsspråk och röstläge. Clemedson använder uttrycket *inkongruens i kommunikation* när budskapet är otydligt på grund av att kroppsspråk, mimik eller röstläge inte stämmer ihop med budskapet. Till exempel en person kommer in i ett rum och säger lugnt och sansat att det brinner. Den som hör budskapet kan inte med säkerhet veta om personen menar allvar. (Clemedson 2006: 90-93)

3.4.2 Instrumentell och personlig feedback

En vanlig uppfattning med feedback är att en person alltid bedömer eller dömer en annan. Vanligen är denna uppfattning vanligare vid maktspel mellan individerna. Chefer använder

sig vanligen av *instrumentell feedback* var medarbetarens prestation uppföljs. Målet med instrumentella feedbacken är att medarbetaren ska få en klar bild hur han eller hon lever upp till målet för verksamheten. *Personlig feedback* utgörs av en persons öppna och ärliga respons på en annan människas agerande, mera som en bedömning om detta agerande är bra eller dåligt i sig. Budskapet bakom en sådan feedback är vad det du gör betyder för mig eller hur en person inverkar på omgivningen. Psykologisk forskning anser att personlig feedback är livsnödvändigt för att människan för att bibehålla psykisk hälsa. Om feedback från omgivningen är otillräcklig, tillfredställer människan sig med egna fantasier vilket leder till minska kontakt med verkligheten. Fantasierna är oftast inte enbart positiva och leder i sin tur till misstänksamhet mot människor i omgivningen ökar. I organisationer leder det till en brist på tillit som är destruktiv för både företagets effektivitet och medarbetarna. En tumregel i feedback är att *”det som sägs är något som mottagaren behöver höra, inte något som avsändaren vill göra sig av med”* (Clemedson 2006: 102 - 105)

3.4.3 Lyssnande organisation

För att budskapet ska nå mottagaren är avkodningen av budskapet viktigt. Man hör ofta uttrycket av den frustrerande, ”jag hör, men blir inte hörd”. Uttrycket säger med andra ord att budskapet når fram till mottagaren, men inte i motsatt riktning. Med andra ord är det ingen lärande organisation om den som tar besluten inte lyssnar. Och ännu mindre motiverande för den som enbart måste lyssna. I forskningar gällande kommunikation i organisationer tala man om lyssnande organisationer eller lyssnande ledarskap. Med lyssnande organisationer menar man i korthet organisationer var alla deltagare har förmågan att lyssna och förstå varandra. Man delar upp lyssnande organisationer i tre delar, vilka är:

- personlig lyssnande
- grupplyssnande
- organisationslyssnande

Med personligt lyssnande menar man en dialog mellan två personer och med grupp menar man flera än två personer som för en diskussion eller möte. Med organisationslyssnande menar man att organisationen hör på sig själv och det är i första hand ledningsgruppens uppgift att övervaka det.

Det är vanligt att lyssnarens personlighet och omständigheter inverkar på förmågan att lyssna, men en bra förman måste klara av att lyssna i grupp och i dialog (Puro 2010: 12-19).

Vid personligt lyssnande är det viktigt att lyssnaren:

- hittar budskapets huvudsakliga detaljer
- förstår helheten
- försöker tolka och förstå vart den talande vill komma med budskapet
- kan sätta sig i talarens situation

Vid grupp lyssnande är det viktigt att lyssnaren:

- försöker observera i vilken roll gruppmedlemmarna talar
- ser till att lyssna objektivt på alla
- aktiverar tysta deltagare
- håller deltagarna till det relevanta

Personer som finns i ledargruppen måste ha en egenskap mera än förmannen, denne måste förutom att vara en bra lyssnare i dialoger och grupper också hör vad organisationen säger.

Med det menar man att lyssnaren måste:

- objektivt höra på all information från organisationen
- försöka tolka och förstå alla information genom principen om jämlikhet
- ge tid åt kommunikation och hitta lämpliga tillfällen för diskussioner
- även lyssna på meningsskiljaktigheter

3.4.4 Skapa tillitsfulla relationer

"Jag bryr mig inte om hur mycket du vet förrän jag vet hur mycket du bryr dig". (Ulrich 1997)

Denna tanke är central för mänskliga relationer och vanlig i arbetslivet. Människor skapar tillit på gemensamma intressen och omsorg, det samma gäller i arbetslivet. Ulrich lyfter fram i relationen mellan chef och linjechef, betydelsen för att chefen lyssnar på linjechefen. Att vara intresserad av dem som individer inte bara som (linje)chefer. Att chefen förstår och anammar logiken, språket och begreppen som linjechefen använder och är uppmärksam på deras personliga stil för att underlätta kommunikationen. Tillit kommer från anpasslighet, närhet, tillgänglighet, trovärdighet, pålitlighet, nödvändighet, sociabilitet, stabilitet och arbetsmöjlighet. Samma attityder gäller vid framgång i organisationen på alla nivåer. (Ulrich 1997: 81,82)

3.5 Strategiskt ledarskap

Vanligen har varje organisation en eller flera strategier, med andra ord planer för att nå ett mål och en vision hur organisationen ska se ut i framtiden. Inom ledarskapsteorin talar man om

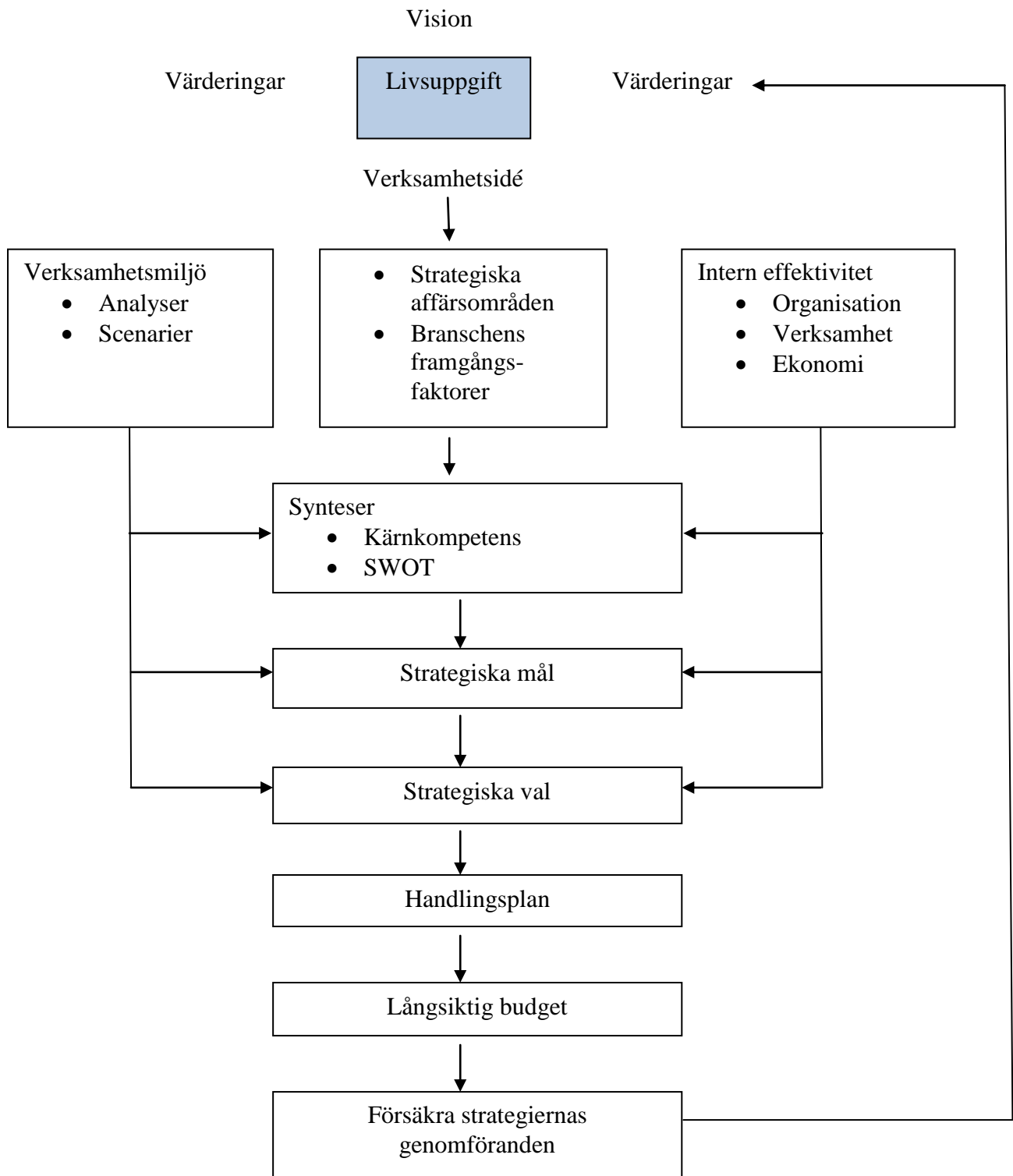
strategiskt ledarskap när organisationens styrande vill genom en strategi nå ett mål inom en utsatt tid genom. Vanligen är dessa målsättningar ekonomiska så som att uppnå en viss avkastningsgrad eller vinstmarginal, men det kan även till exempel gälla att organisationen vill öka kompetens eller öka produkturvalet (Eriksson-Zetterqvist & Kalling & Styhre 2006: 197,198). Globalt blev konkurrensen hård mellan företagen redan på 1960 talet. Då tog teoretikerna i affärslivet i bruk termologin från krigsföringen. Idag när man talar om strategi inom affärslivet menar man handlingsplan, åtgärder som berör företaget inom en utsatt tid (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2002; Kauhanen 2006: 19). Stora företag har vanligen en klar bild över organisationens målsättning och strategin är direkt svar på frågan: Hur kommer vi till vår målsättning? När igen mindre företag ofta verkar motsatt och inte har en specificerad strategi, utan strategiutvecklingen är en kontinuerlig process var företagaren söker riktlinjer genom att iaktta sin verksamhet dagligen från olika synvinklar och genom att jämföra verksamheten med liknande företag. Företagaren kan sätta den slutliga strategin först när denne kommit fram till vad företagets målsättning är (Lainema & Lahdenpää; Puolakkan 2001: 50,51).

För att nå organisationens målsättning eller vision i en föränderlig miljö måste organisationen vara aktiv i förbyggande syften, med andra ord proaktiv. Åberg lyfter fram fyra viktiga detaljer organisationen bör ha för att nå framgång med sin strategi, vilka är:

- En vision som är värd att sträva efter och som kan nås. För att komma till målsättningen måste man känna de inre egenskaperna och svagheter och de rådande kulturella faktorerna.
- Ett bra ledningssystem, som innehåller ett ordentligt planeringssystem, fungerande mätsystem över förändringar och betraktelser, en enlig organisation som har deltagnings- och belöningssystem
- En personal som är inspirerad av strategin och vill ta emot utmaningen.
- Kapital för att kunna ta nytta av överraskande situationer eller klara av motgångar. För att ändra processer och ändringar ska ske måste det finnas flexibilitet och spelutrymme.

(Åberg 2000: 76,77)

Visionen måste vara hela den lärande organisationens bas och modell. Det är viktigt att hela organisationen känner till visionen och målsättningen. Visionen måste vara tillräckligt ”stor” och fjärran, så att den klarar av strategiska ändringar under vägen till målsättningen. Visionen måste även vara organisationens medlems vision och ett gemensamt mål, vilket ger möjlighet att engagera sig i framtiden och identifiera organisationens framtida image (Ojala 1996: 155) .



Figur 7. Företagets strategiska arkitektur (Kamensky; Kauhanen 2006: 20)

Företagets strategiska arkitektur (se figur 7) börjar från organisationen självformade livsuppgift, som delas upp i tre delar. Den första är verksamhetsidé, som definierar varför organisationen finns och dess funktion. Den andra handlar om värderingsgrunder, vilka värderingar som organisationen vill följa. Den tredje är visionen, vart företaget vill komma efter några år. Efter att livsuppgiften är klar görs verksamhetsmiljön analyser och uppgör scenarier. Vanligen iakttar man kunder, rivaler och annan omgivning. Sedan bestäms det strategiska affärsområdet, i vilken verksamhet företaget vill vara med i, genom att kontrollera branschens framgångsrika företag. Och efter att den interna effektiviteten är granskad kan den strategiska planen fullbordas (Kauhanen 2006: 21).

Det som de flesta forskare inom strategiskt ledarskap understryker, är hur viktig den är för organisationens utveckling och lyfter fram att för att nå en vision måste hela organisationens medlemmar förstå visionen och delta i arbetet för att nå den. Här kommer man in på kommunikation och man talar om strategisk kommunikation. Falkheimer, Sveriges första professor inom strategisk kommunikation, förklarar strategisk kommunikation på följande vis:

”Strategisk kommunikation är ett kunskapsområde som handlar om organisationers målinriktade kommunikation. Syftet är att belysa, förstå och granska dessa kommunikationsprocesser, som blivit allt mer komplexa. Kommunikations-perspektivet är centralt, liksom frågor kring effekter, makt, relationer. Konkret så innebär detta att strategisk kommunikation är ett paraplybegrepp som innefattar allt från propaganda, varumärkeskommunikation till intern kommunikation mellan ledning och medarbetare.” (Falkheimer 2012; Elisabet Lagerstedts blogg)

Jag väljer i detta arbete, gällande strategiska kommunikationens, att enbart fokusera på den interna kommunikationsdelen.

3.5.1 Strategisk kommunikation

Strategisk kommunikation kan uttryckas på flera sätt. Arvonen (1989) talar om att förankra en vision eller att kommunicera visionen till de anställda. Det är en process, en dialog och en samverkan mellan människor och en mognadsprocess som tar tid. Många ledare har framgångsrikt använt olika typer av ”teatraliska” situationer eller pedagogik för att förmedla budskapet. Att skapa och förankra visioner är inte en intellektuell eller rationell process. Det rör sig om en process som har emotionella och känslomässiga element. Vanligen uppstår det en svårighet här eftersom ledarna inte är vana att bete sig irrationellt eller uttrycka sina

känslor. Traditionella chefers kunskapsrepertoar har handlat mycket om administration, planering, tekniska kunskaper och budgetering. Det nya ledarskapets roll fordrar även att ledaren ska vara en skicklig pedagog, vägledare, diskussionspartner och missionär.

En annan kritisk faktor som Arvonen tar upp handlar om ledarnas beteende och signaler de skickar till medarbetarna. Ledarna måste själva vara en förebild och ett gott exempel för idéer, med andra ord ledarna måste ”leva som de lär” (Arvonen 1989: 137-147). Falkheimer lyfter fram följande fördelar med strategisk kommunikationens: den leder till ökad intern effektivitet, den bygger förtroendekapital som är avgörande i kriser och förändringsprocesser, den profilerar och positionerar (Falkheimer 2012; Elisabet Lagerstedts blogg).

Trossing tar fram att för att gruppen ska nå sin vision måste man konkretisera den i lämpliga mål. Sedan låta gruppen fundera på vad visionen innebär i praktiken och hur de skall jobba för att nå dit. Genom att ledaren inte gör allt jobb själv utan involverar sin grupp så förankrar man samtidigt det i gruppen. För att visionen ska hållas i liv, måste ledaren ständigt återkomma till den och prata om den i alla tillfällen som ges (Trossing 2010: 48 – 50). Det finns flera väldigt olika beskrivningar på strategier vid organisationskommunikation. En av de som vanligen nämns i finsk forskning är Kamenskys (Kamensky; Puro 2002: 147) ledande av växelverkan, som i korthet med fri översättning lyder på följande vis:

- lyssna mera – prata mindre
- mera situationsmedvetenhet – mindre färdiga mallar
- mera rätta frågor – mindre färdiga svar
- mera ifrågasätta – mindre ta förgivet
- mera känslor – mindre enbart rationell funderingar
- mera ögonkontakt – mindre papper och filmer
- mera humor – mindre allvarsam
- mera optimism – mindre pessimism

Med denna tes menar Kamensky att växelverkan fungerar bättre ju mera förmannen hör på, gör de rätta frågorna och håller ögonkontakt.

Man kan konstatera att en effektiv dialog har ett visst mönster där sändaren och mottagaren skall ha förståelse för varandra. Språket, kroppsspråket och omgivning inverkar på kommunikationens kvalitet. I en direkt kommunikation uppåtriktad eller nedåtriktad har miljön och omgivningen eller med andra ord kulturen en stor betydelse. Sändarens och mottagarens status är en utmaning för kommunikationen i synnerhet när strategisk kommunikation

överförs. I nästa stycket gås det närmare in på omgivning och miljön i organisationer, med andra ord organisationskultur.

3.6 Organisationskultur

Organisationskultur kan beskrivas på många sätt. En av de som mest nämns i forskning kring organisationskultur är amerikanen Edgar H. Schein som är professor inom organisationspsykologi i MIT (Massachusetts Institute of Technology). Schein definierar organisationskultur på följande sätt:

Kultur kan definieras som (a) ett mönster av grundlägganden antaganden, (b) som uppträffas, upptäcks, eller utvecklas av en viss grupp, (c) medan den lär sig att hantera de problem som kommer ur extern anpassning och intern integrering, (d) som har fungerat tillräckligt bra för att ses som giltiga och därför (e) lärs ut till nya medlemmar som det (f) korrekta sättet att uppfatta, tänka, och känna i relation till dessa problem (Schein 1985; Eriksson-Zetterqvist & Kalling & Styhre 2006: 233).

Kauhanen understryker vad Schein skriver och tillägger att organisationskulturen vanligen har uppstått under flera år och därför är svår att ändra. Det effektivaste sättet att ändra organisationskulturen är när den högsta ledningens åtgärder reflekterar direkt på personalens värderingar. Organisationens form och ägarandel, verksamhet och personalstruktur inverkar även på organisationskulturen. På de senaste 10 åren har kulturen i samhället även förändrats och nya tankar och ideologier har inverkat börjat inverka på människors tankesätt och värderingar. Samhället är numera indelat i mindre grupper baserat på livsstil och ålder. Stora massor var alla tänker på samma sätt och har likartade värderingar finns det nästan inte mera. Samma har skett i flera organisationskulturer, var det märks i motivation och värderingar. Detta är en stor utmaning för ledare och i synnerhet vid immateriella belöningar (Kauhanen 2006: 123). Enligt Henrik Gahmberg (Gahmberg 1984; Åberg 2000: 83) innebär företagskulturen arbetslagets allmänna sätt att fungera och gemensamma värderingar och uppfattningar. Han delar upp kulturen till den övre var företagets officiella kultur, godkänt av medarbetarna, finns och med den nedre menar han olika kulturer på olika avdelningar. Med andra ord menar Gahmberg att medarbetarna tar olika roller beroende på var de fysiskt befinner sig i organisationen.

3.6.1 Roller

Vi presenterar oss själva, vår personlighet, genom att spela roller inför varandra. Våra roller är beteendemönster som betraktas som lämpliga i ett specifikt sammanhang inför en specifik åhörare. Enligt Dumbleby & Burton (Dumbleby & Burton 1997: 193,194) finns det tre olika typer av roller som upprätthåller ett gruppframträdande: de som agerar, de som man agerar för och utomstående som varken agerar eller betraktar agerandet. I gruppssammanhang tar individerna roller i förhållande till de andra i gruppen eller enligt Goffmans (Goffman 1973; Dumbleby & Burton 1995: 248) termer: vi ”framträder” för att styra det intryck som andra får av oss och för att definiera situationen som vi ser den. Enligt Puro (Puro 2002: 103-105) är förmannens roll beroende av medarbetarnas beteenden och omgivning. Förmannen måste använda olika roller för olika situationer eller diskussioner för att nå det önskade resultatet. Förmannen hamnar i situationer var denne måste stöda eller uppmuntra personalen att ta komma med innovativa lösningar genom att en roll som ger medarbetarna en positiv aktivering. Ibland måste förmannen vara mindre uppmuntrande och ta svåra beslut som fordrar en negativ roll. Shaw (Shaw 1981; Dumbleby & Burton 1995: 248) skriver att man kan lägga tre olika aspekt på rollbegreppen. De är: den *föreställda* rollen, rollen som personen tror den ska ta, den *spelade* rollen, rollen är det verkliga beteende som personen har och den *förväntade* rollen, rollen är det beteende som betraktas som lämpligt av de andra i gruppen. Om dessa tre roller är i harmoni med varandra kommer det att bli mindre eller inga konflikter i gruppen.

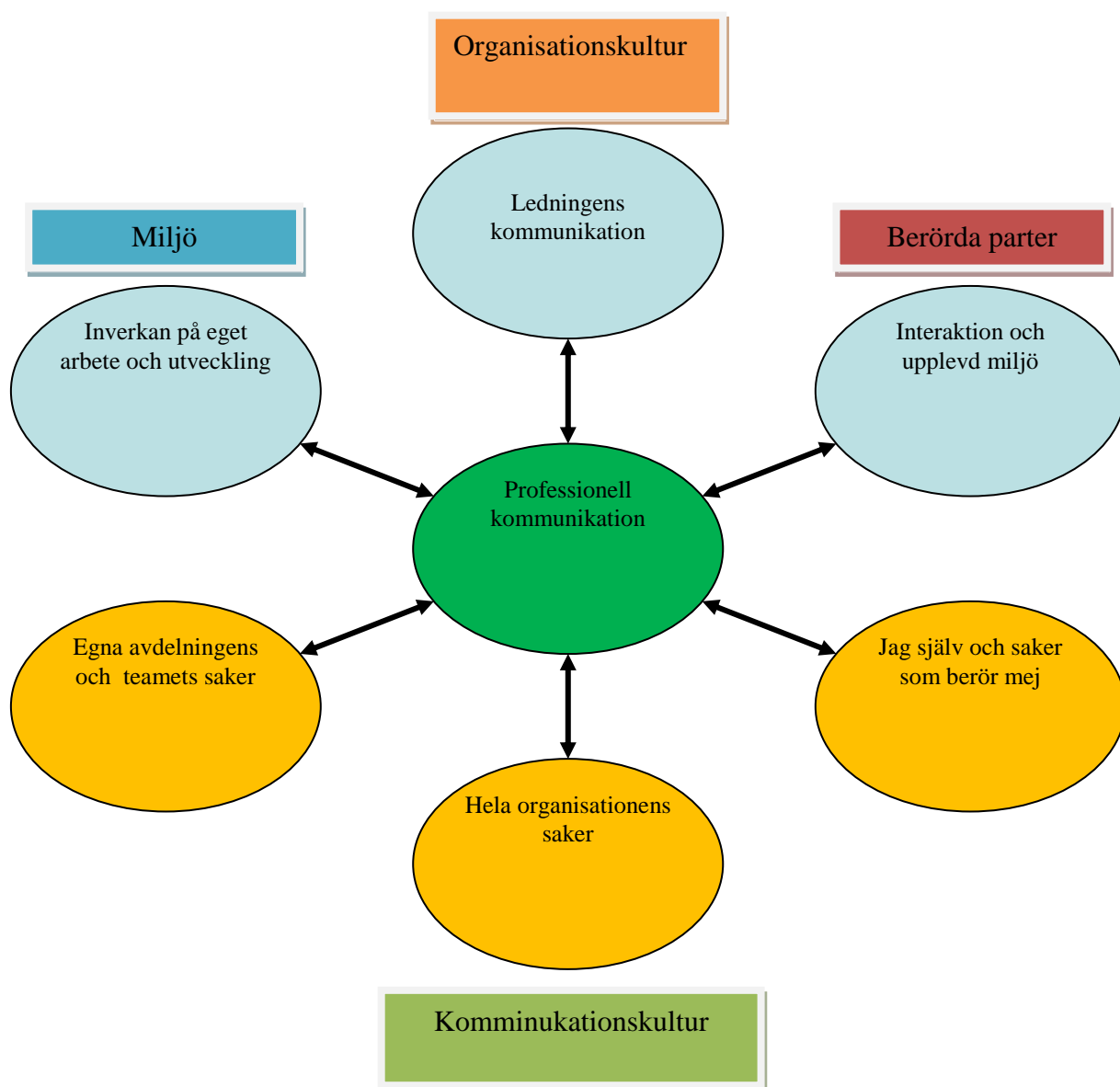
Ett verktyg som är organisationer använder till stor grad är Belbins teamroller, som bygger på studierna om arbetsgrupper av Doktor Raymond Meredith Belbin (1926). Med teamroll menar man beteende eller beteendemodell, som formas av gruppmedlemmens eget beteende och delvis av de andra gruppmedlemmarnas förväntningar. Individens eget beteende påverkas av ett antal faktorer: personlighet, mental förmåga, nuvarande motivation och värderingar omgivningens tryck, erfarenheter och inlärdade roller. Belbins teamroller grundar sig på att det inte är gruppens intelligens som gör den framgångsrik utan gruppens balans mellan individerna. Det finns nio olika teamroller och enligt Belbin uppnås den rätta balansen i gruppen när alla rollerna är närvarande (Belbin 1993: 35-38).

Det är lätt att förlora sin egen personlighet ”jaget” i de olika rollerna och framträdanden. Men i dessa beteendemönster finns en del av vår personlighet. Man spelar rollerna på sitt eget personliga sätt och avslöjar därmed sina egna attityder, erfarenheter och reaktioner på situationen (Dumbleby & Burton 1997: 194-195). Idag talar många coacher (Båsab utbildning 2013) om humant ledarskap eller att leda genom att vara sig själv. Nordberg talar om att

släppa taget om de olika rollerna och komma mera fram med sin personlighet och sig själv (Nordberg.1997: 12-13).

4 MIN TEORETISKA REFERENS RAM

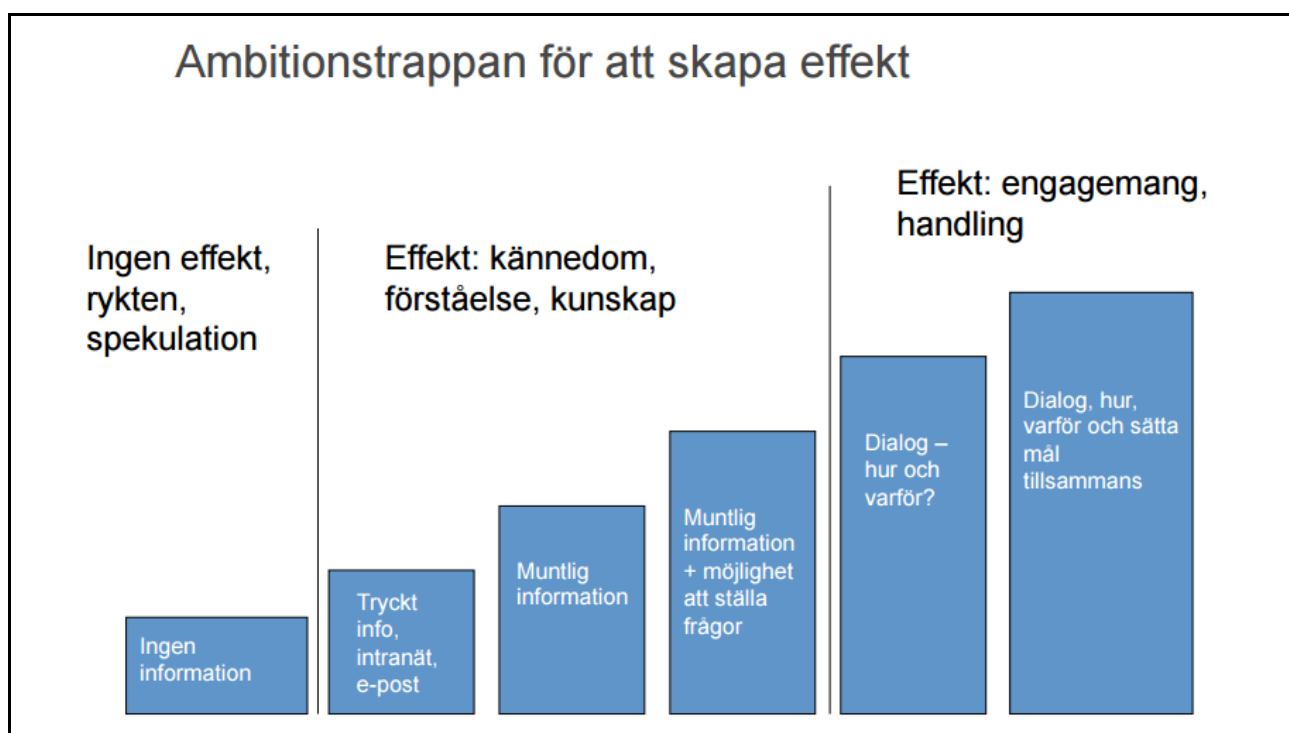
I detta kapitel beskrivs den teoretiska referensramen utgående från den tidigare forskningen samt kommunikationsteori. Jag väljer att beskriva min teoretiska referensram med Juholas figur om interna kommunikationens utsträckning och innehåll (se Figur8).



Figur 8. Den interna kommunikationens utsträckning och innehåll. (Juhola 1999, Kauhanen 2006; 169)

Figuren visar att den interna kommunikationen är beroenden av interaktion, enskilda individer, och team, miljöer och kulturer. Från teoribildningen tar jag dessa huvudpunkter som jag anser att är viktiga för en lyckad intern kommunikation inom organisationer.

Kommunikationskanalerna väljer jag att beskriva genom en ambitionstrappa för att skapa effekt (se figur 9). De beskriver kommunikationseffekten i olika kanaler. Min teoretiska referensram innehåller även läran om kommunikationskanalerna.



Figur 9. Ambitionstrappan för att skapa effekt (www.gu.se 03.04.2016)

5 METOD

I detta kapitel beskrivs på vilket sätt kunskap har samlats in från den utvalda organisationen. Här beskrivs val av forskningsmetod och en kort teoribeskrivning över den valda metoden.

5.1 Forskningsmetodik

När man talar om metod menar man redskapet för att lösa problem och att komma fram till en kunskap. Allt som bidrar till att komma fram till dessa mål är en metod. Alla metoder är inte lika hållbara eller håller en kritisk prövning lika bra. För att kunna använda en metod vid forskning och utvecklingsarbeten måste följande kriterier vara uppfyllda (Hellevik: 1980)

- det ska finnas en överensstämmelse med den verklighet som undersöks
- ett systematiskt urval av information måste göras
- informationen måste kunna utnyttjas på bästa sätt
- resultatet måste presenteras på ett sådant sätt att andra kan kontrollera och granska hållbarheten
- resultatet ska möjliggöra ny kunskap och medvetenhet om målet och kan leda till ett fortsatt forsknings- och utvecklingsarbete och till en ökad förståelse

Man skiljer mellan två olika angreppssätt inom forskningsmetodik. Man brukar tala om kvantitativa och kvalitativa metoder. (Holme & Solvang 1991: 12,13)

Det är i första hand ämnet och syftet som ska styra valet av metod. Gäller det att skaffa generell kunskap om mängder och samband mellan olika faktorer är kvantitativ metoder aktuella. Om man vill nå förståelse för mer komplicerade fenomen, deras beskaffenhet och kännetecken och för de variationer och avvikelser som ryms i dessa fenomen är kvalitativa metoden aktuell. (Ekström & Larsson 2010: 54)

5.2 Kvantitativ forskning

Jag anser att Wikipedia beskriver kvantitativa forskningsmetoder bra i korthet, enligt följande:

Kvantitativ forskning är en typ av forskningsmetod där statistiska, kvantifierbara, resultat eftersöks. Utgångspunkten är att det finns en objektiv verklighet som man genom kvantitativ forskning på olika sätt försöker mäta för att få information om denna verklighet.(

www.wikipedia.org 10.10.2015)

Kvantitativa metoder avgör vilka svar som är tänkbara och metoden är i större utsträckning präglad av kontroll från forskarens sida. (Holme & Solvang 1991: 13)

5.3 Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning innebär en ringa grad av formalisering. Metoden har primärt ett förstående syfte och man är inte inriktad på att pröva om informationen har generell giltighet. I stället blir det centrala att man genom olika sätt samlar in information för att få djupare förståelse av problemet man studerar samt att man kan beskriva helheten av detta sammanhang. (Holme & Solvang 1991: 13)

Ely talar om att förmågan att uppfatta flera perspektiv i stället för bara ett är av avgörande betydelse för att man ska bli framgångsrik med den kvalitativa metoden, som bygger på begreppet mångfaldiga verkligheter. (Ely 1993: 146,147)

Kvale (1997) skriver om tolv olika aspekter med vilka man kan bättre förstå och tolka den halvstrukturerade kvalitativa intervjun. Han talar om *livsvärld*, dvs. ämnet för den kvalitativa forskningsintervjun är intervjupersonens livsvärld och dennes relation till den. Hur personen i fråga upplever vardagslivet direkt och omedelbart oberoende av och före förklaringar. *Mening*, den kvalitativa forskningsintervjun försöker beskriva och förstå meningen hos centrala teman i den intervjuades livsvärld. Intervjuaren försöker tolka och registrera det som sägs och på vilket sätt det uttrycks. Intervjuaren måste ha kunskap inom intervjuämnet och vara observant. Det viktigaste att förstå innehållet i vad den intervjuade vill ha sagt. *Det kvalitativa*, i intervjun vill man få fram kvalitativ kunskap uttryckt på normal prosa, den arbetar med ord inte med siffror. *Det deskriptiv*, Den kvalitativa forskningsintervjuns syfte är att få otolkade beskrivningar. Den intervjuade beskriver så exakt som möjligt vad den upplever och känner och hur den reagerar och handlar. Det centrala är att få en så nyanserad beskrivning som möjligt som återger den kvalitativa mångfalden. Frågan om varför intervjuade personen upplever och handlar som hon gör är en uppgift för forskaren att söka svar på. *Det specifika*, det är beskrivningar om specifika situationer och handlingsförlopp ur den intervjuades värld, inte allmänna åsikter. Om intervjuaren ställer bara allmänna frågor kommer den fram till en helt annat resultat. *Medveten navitet*, Den kvalitativa intervjun försöker samla in så rika och förutsättningslösa beskrivningar som möjligt av relevanta teman i den intervjuades livsvärld. Intervjuaren bör vara nyfiken och lyhörd om vad som sägs och vad som inte sägs och kritisk mot eget antagande och hypoteser under intervjun. (Kvale 1997: 46-50)

Kvale talar vidare om *fokusering*, dvs. den kvalitativa intervjun är fokuserad på vissa teman i den intervjuades livsvärld. Den är inte strängt strukturerad men inte heller helt icke-styrande, utan fokuserad. Intervjuaren leder den intervjuade till vissa teman, men inte till den intervjuades uppfattningar om teman. Med *mångtydighet* menas att den intervjuades uttalanden ibland är mångtydiga, ett uttryck kan tolkas på flera olika sätt. Den intervjuade kan också göra sig skyldig till skenbart motsägelsefulla uttalanden under intervjun. Det är intervjuarens uppgift att klargöra om de mångtyda och motsägelsefulla uttalanden beror på kommunikationen vid intervjun eller den intervjuades situation. *Förändring* kan också inträffa, den intervjuade kan under en intervju förändra sin beskrivning av eller uppfattning om ett visst tema. Den intervjuade kan plötsligt se saken ur en synvinkel som denne inte tidigare sett eller varit medveten om. En intervju kan vara en läroprocess både för intervjuaren och för den intervjuade. *Känslighet* innebär att intervjuer gjorda av olika intervjuare men med samma intervjuguide kan få olika resultat beroende på skiftande känslighet och kunskap om ämnet för intervjun. En intervjuare som saknar ”musiköra” kan ha svårt att se nyanserna som tränger djupare in i frågan om musikens mening. Den kunskap som erhålls i en intervju frambringas genom *mellanmänniskt situation*. Intervjuaren och intervjudpersonen agerar i förhållande till varandra och påverkar varandra ömsesidigt. Intervjun kan också vara ångestskapande och framkalla försvarskänslor hos både intervjuaren och intervjudpersonen. En väl genomförd forskningsintervju kan vara en berikande och *positiv upplevelse* för den intervjuade, som kan vinna ny insikt om sin livssituation. (Kvale 1997: 46-50)

Pålitligheten i kvalitativ forskning innebär att forskningsprocesserna utförs korrekt, att resultatet i största möjliga mån stämmer överens med de intervjuade personernas upplevelser. (Ely 1993: 104)

5.4 Intervjuer

Kvalitativa forskningsintervjuer kan genomföras på många olika sätt. De kan utgöra den huvudsakliga metoden i en undersökning eller ingå i en fältstudie med observation. De kan förekomma i forskningsuppgifter, i studier av organisationen verksamhet och yrkesgruppers arbete. De kan vara personliga eller intervjuer i grupp. (Ekström & Larsson 2010: 53)

5.4.1 Personliga intervjuer

Personliga intervjuer förekommer i olika former. De kan utföras genom att frågor ställs till en person efter en standardiserad mall, som en enkätundersökning men skillnaden är att svaren är

öppna. De kan också vara samtal kring några frågor eller samtal och kallas då samtalsintervjuer. Intervjuer med enskilda personer används vanligen inom medie- och kommunikationsvetenskap. Forskningsprocessen vid personliga intervjuer delas in enligt följande faser:

- tematisering
- planering
- urval
- intervjuer
- utskrift och bearbetning
- redovisning och analys
- rapportering

Jag fokuserar i detta kapitel på intervjuerna.

Uppläggnings av intervjuer är normalt begränsat inom ett tema. De utgör varsitt avsnitt i intervjumanualen. Under varje frågeområde formulerar man underliggande frågor kring temat och man kan även tillägga uppföljningsfrågor. Vanligen börjar man med att ställa bakgrundsfrågor och historiska frågor medan de mera komplicerade och känsliga frågorna tas senare. Språkligt ska frågorna vara så enkla och tygliga som möjligt.

Förberedelser krävs innan intervjuerna sker. Det rekommenderas att några provintervjuer gör för att testa intervjumanualen. I detta skede har man möjlighet att kontrollera att frågeformuleringarna fungerar och om frågor saknas.

Samtalsintervjuer kräver ett personligt möte mellan intervjuade och intervjuaren. Vid mindre komplicerad kunskap kan man använda sig av telefonintervjuer. Intervjusituationen är konstruerad och det finns alltid en risk att intervjuaren kan förföra den intervjuade att säga saker den inte menar. För forskaren gäller det att ta det i beaktande och att hålla sig så neutral som möjligt, men inte vara opersonlig. (Ekström & Larsson 2010: 53-68)

5.5 Val av metod

Jag har valt att använda den kvalitativa forskningsmetoden med frågeformulär och samtalsintervjuer i detta arbete dels eftersom den ger mig en större frihet att, som sakkunnig, inverka på frågeformuläret vid själva intervjun. Som Ely talar om att kvalitativa forskningens viktigaste egenskap från forskares synvinkel är flexibiliteten. Humor, vikten av att acceptera flertydighet, inlevelseförmågan och att acceptera sina känslor poängterar Ely också i kvalitativ forskning. (Ely 1993: 146-150) Ekström & Larsson talar om att det behövs flexibilitet

för att ta in nya impulser under hela forskningsprocessen, utan att låsa sig vid de förställningar och frågeställningar som uppstått i början av arbetet. Dels valde jag kvalitativa forskningsmetoden för att studieobjektet är tänkande och handlande personer och med denna forskning ska det skaffas tillgång till deras uppfattning om situationen och om sig själva. (Holter & Kallenberg 1982; Holme & Solvang 1991)

Även studieobjektet är ett mindre antal personer var arbetet går ut på att hitta en lösning eller som Ekström & Larson uttrycker det ” vill nå förståelse för mer komplicerade fenomen” (Ekström & Larsson 2010: 56)

5.6 Målgrupp

I detta arbete undersöks företagets eftermarknads interna kommunikation mellan mellanchefer och övre ledningen samt mellancheferna sinsemellan och kommunikationen från mellanchefer till sitt team. Till mellancheferna i eftermarknaden hör eftermarknadscheferna för de olika försäljningspunkterna. Till den övre ledningen, som är i närmaste kontakt med eftermarknadens mellanchefer och leder dem, hör eftermarknadsdirektören samt ekonomidirektören. I detta arbete intervjuas eftermarknadscheferna samt ekonomidirektören och eftermarknadsdirektören.

5.7 Intervju-underlag

Intervju-underlagen var olika för mellancheferna och övre ledningen. Intervju-underlagen (BILAGA1) för mellanchefer bestod av 33 frågor samt 19 underfrågor. Intervju-underlaget (BILAGA2) för övre ledningen bestod av 27 frågor samt 16 underfrågor. Frågorna var noggrant utarbetade från teoridelen. För att få så omfattande svar som möjligt var det viktigt att frågorna var relevanta och ställda på rätt sätt. Eftersom syftet med arbete var att undersöka den interna kommunikationen i en snabbväxande eftermarknadsorganisation med möjliga kulturändringar, var intervju-underlaget uppbyggt med frågor gällande olika kanaler och gällande budskapets effektivitet. Frågorna gällande kanaler och budskap gick även in på var brus uppkommer och till vilken grad. I slutet av intervju-underlaget kommer frågor gällande strategisk kommunikation samt organisationens kultur. Eftersom intervju-underlaget bara är en uppbyggnad av frågor som tas upp i intervjun, en ”kom ihåg” lista, har jag lämnat friheten åt intervjuaren att föra diskussionen djupare in på frågor som är ur en intressant synvinkel för

viktiga svar på den interna kommunikationens kvalitet eller organisationens kultur samt frågat efter förslag på lösningar för enskilda problem som dykt upp under intervjun.

5.7.1 Intervju-underlag för mellanchefer

Intervju-underlaget för mellanchefer är uppbyggt enligt följande:

Frågorna 1 – 5 är allmän information om den intervjuade. Frågorna 6 – 18 är frågor gällande interaktionen mellan övre ledningen och mellanchefer, var frågor gällande kanaler och budskap ställs. Frågorna 19 – 29 är frågor gällande interaktionen mellan de olika mellancheferna. Även här ställs frågor gällande kanaler och budskap. I frågorna 6 – 29 ställs även frågor gällande överförande av budskapet till sitt eget team, med andra ord till personalen vid verkstads golvet.

Frågorna 30 – 31 är allmänt om kommunikationskanalerna, samt förbättringsförslag. Frågorna 32 – 33 är frågor gällande organisationens mission och vision.

5.7.2 Intervju-underlag för övre ledningen

Intervju-underlaget för övre ledningen är uppbyggt enligt följande:

Frågorna 1 – 5 är allmän information om den intervjuade. Frågorna 6 – 19 är frågor gällande interaktionen mellan övre ledningen och mellanchefer, var frågor gällande kanaler och budskap ställs. Frågorna 20 – 21 är frågor gällande övre ledningens syn på kommunikationen mellan eftermarknadsenheterna. Frågorna 22 – 23 är frågor gällande hela organisationens interna kommunikation samt skillnader mellan bilförsäljningens och eftermarknadens kommunikation. Frågorna 24 – 25 är frågor gällande organisationens mission och vision. Och frågorna 26 – 27 är slutfrågor.

5.7.3 Utförande av intervjuer

Datainsamlingen började i oktober 2013. Jag skickade frågorna till eftermarknadschefen och utförde en provintervju per telefon en vecka senare när han hade förberett sig på frågorna. Inspelningen av intervjun misslyckades och en ny intervju utfördes med honom i mars 2016. I oktober 2013 intervjuades även ekonomidirektören. Konceptet var samma som med eftermarknadschefen, frågorna skickades per mejl en vecka innan intervjun utfördes. Intervjun utfördes i Tervajoki, men inspelningen misslyckades även i detta fall. Ingen ny intervju utfördes på grund av omändringar i övre ledningen när en eftermarknadsdirektör anställdes i

december 2013, men mina anteckningar från intervjun tas i beaktande i detta arbete. Tidigare arbetade ekonomidirektören som eftermarknadschefernas förman med hjälp av en konsult, men företaget ansåg att det inte fanns behov för en konsult mera när en eftermarknadsdirektör anställdes och konsulttjänsterna upphörde.

I november 2015 skickade jag intervju-underlaget per gruppmejl till alla eftermarknadschefer. Efter svårigheter med lämpliga tillfällen skickade jag en personlig påminnelse till alla eftermarknadschefer i januari och den första intervjun påbörjades. I januari– mars 2016 utfördes tio intervjuer, varav sju intervjuer utfördes per telefon, två intervjuer vid personligt möte och en person svarade skriftligt på intervju-underlaget. På grund av svårigheter att hitta lämpliga tillfällen för intervju med en av personerna, svarade han skriftligt på intervju-underlaget, vilket granskades ifall det fanns tilläggsfrågor eller behov för följdfrågor. Intervjuerna tog från 18 minuter till 46 minuter, men vanligen tog de en halv timme.

5.8 Redovisning och analys

Den slutliga analysen sker vanligen i samband med författande. Vid analysering av intervjumaterialet gäller det att organisera texten utifrån det framträdande teman som man uppfattat. Det kräver en del berättarförmåga för att bli intressant, så forskaren måste anstränga sig för att få texten läsarvänlig. Metodlitteraturen ger förslag på hur man ska gå till väga vid analys av kvalitativt material. Det är sammanfattat enligt följande:

- Tolka materialet utifrån studiens teorier
- Sortera och gruppera sådant som liknar varannat i materialet
- Notera storlek på olika variabler, exempelvis hur många som svarar i en riktning respektive i en annan riktning
- Dela upp variabler vid behov
- Reducera materialet, där man undersöker om det finns något gemensamt mellan olika variabler
- Sök mönster
- Leta efter sannolika, där man börjar sökande efter slutsatser som verkar vara rimliga
- Sök de generella i det specifika, där man frågar om liknande yttranden är tecken på något allmänt mönster
- Skapa metaforer, för att ge arbetsnamn åt en faktor som senare kan bli en bra rubrik
- Bygg upp en logisk bevisföring, där man förenar analysens kategorier, hypoteser och teman till en helhet (Ekström & Larsson 2010: 70,71)

5.9 Undersöknings hållbarhet

Med undersökningens hållbarhet menas enligt de svenska termerna giltighet och tillförlitlighet, de vill säga att verkligen studerar det man avsett och angivit att undersöka och att man bearbetar materialet på ett forskningsmässigt korrekt sätt. I grunden bygger hållbarheten på valet av forskningsmetod. (Ekström & Larsson 2010: 77)

Jag anser att tillförlitligheten i detta arbete höjs genom att provintervjuer har utförts förrän intervjuerna utfördes, samt genom att intervjuerna har bandats in och egna anteckningar gjorts vid intervjuerna. Alla eftermarknadschefer har intervjuats, men från övre ledningen står eftermarknadsdirektören för majoriteten av svaren. I tillförlitligheten måste då tas i beaktande att när förmannen kommunicerar med sina underordnade och vice versa, finns det alltid ett maktaspekt som påverkar både vad som sägs och hur det sägs. Likaså påverkar det hur budskapen tas emot. Gällande giltigheten kan det konstateras att syftet var att reda ut svar som, hur den interna kommunikationen fungerar, vilka kommunikationskanaler har störningar och var finns det svagheter i kommunikationen. Jag anser att man får svar på dessa frågor i detta arbete.

6 RESULTATREDOVISING

Här nedan kommer jag att redovisa för svaren på intervjuerna. Svaren kommer att visas temavis. Det betyder att varje fråga inte kommer att redovisas skilt, utan svaren redovisas per tema.

6.1 Allmän information och statistik

Det första som togs upp i intervjuerna var ålder, arbetserfarenheten och arbetsuppgifter. De intervjuade var i ålder 33 – 62 år gamla. Eftermarknadschefernas genomsnittliga ålder var 47 år och övre ledningens genomsnittliga ålder var 44 år. Majoriteten hade en lång erfarenhet av eftermarknadsbranschen. Av eftermarknadscheferna var den genomsnittliga erfarenheten från eftermarknadsbranschen 26 år, varav två personer hade arbetat om företagare inom eftermarknaden. I företaget hade de i genomsnitt arbetat 9 år. Eftermarknadsdirektören hade arbetat lite över två år i företaget och hade 23 års erfarenhet av eftermarknadsbranschen. Ekonomidirektören hade arbetat fyra år i företaget och varav han hade lika lång erfarenhet av eftermarknaden och bilförsäljnings organisationer.

Det som kom fram vid frågan gällande arbetsuppgifter var att eftermarknadscheferna hade ansvar för eftermarknadsenhetens verksamhet och resultat genom att leda enhetens personal och göra lokala beslut för att uppnå en positiv utveckling. Och att arbetsmottagning, reservdelsförsäljning, garantiansökning, rapportering, marknadsföring, inköp och underhåll hörde till dagliga sysslor. Av svaren kom det fram att eftermarknadschefen är nära sitt team genom att delta i de dagliga rutinerna med arbetsledare och reservdelsförsäljare. Vid mindre eftermarknadsenheter kom det fram att det var eftermarknadschefen som var den enda arbetsledare. Med andra ord arbetar eftermarknadschefen i mindre enheter med kundbetjäningssuppgifter och hade sin plats vid kundbetjäningssdisken. Vid större eftermarknadsenheter hade eftermarknadschefen ett kontor, var han kunde arbeta ostört, men hade även en plats vid kundbetjäningssdisken eller vikarierade om någon var ledig. Den övre ledningens arbetsuppgift var att sköta den administrativa delen av eftermarknaden och att utveckla den. Med andra ord görs större beslut i övre ledning så som inköp av verkstadsutrustning för hela organisationen, kampanjer, resultatanalyser, beslut av rekrytering och inköpskanaler och -kontrakt.

6.2 Interaktion mellan övre ledningen och eftermarknadschefer

Nästa frågor behandlade interaktionen mellan eftermarknadschefer och övre ledningen. Till största del handlar svaren om interaktion mellan eftermarknadsdirektören och eftermarknadscheferna. Ekonomidirektören sänder vanligen en gång i månaden försäljnings-, lagervärdes- och resultatrapporter per mejl och vid palaver visar och kommenterar ekonomidirektören eftermarknadsenheternas resultat. Jag delar upp redovisningen av interaktionen mellan eftermarknadschefer och övre ledningen i kanaler och budskap för att hålla de olika områdena skilt.

6.3 Kanaler

I företagets eftermarknadskommunikation är det sändaren som sänder budskapet direkt till mottagaren. Det finns ingen utomstående som kodar budskapet förrän det sänds. Kanaler som eftermarknaden använder sig av inom intern kommunikation är mejl, samtal via telefon, personlig palaver, grupp palaver, telefonpalaver samt intranät. Budskapen sänds vanligen via mejl, på grund av de långa distanserna mellan sändaren och mottagaren. Största delen av de intervjuade ansåg att mejl var det bästa eller det effektivaste sättet att kommunicera. Cheferna svarade på följande gällande mejl: *kanske den mest praktiska för tillfället*¹. Men eftermarknadsdirektören kritiserade användningen av mejl, eftersom budskapet ofta blir missförstått, han kommenterade även användningen av mejl följande: *alla skickar allting åt alla, alla borde ha informationen, men det kanske sänker dens betydelse i helheten*², jag går mera in på budskap i nästa kapitel.

Vid brådskande ärende används telefon. Även om ärendet är omständigt och i behov av en aktiv interaktion var idéer utbyts sker kommunikationen via telefon. Alla kände att telefonen var en säker metod att kommunicera, man kunde konstatera av svaren att äldre personer kände att samtal via telefon var ett tryggare val. Fördelen med mejl jämfört med samtal via telefon vara att ärende lämnade spår efter sig och man kunde efteråt söka efter diskussionen bland mejlen för att kontrollera vad som beslutats. Vid problemlösning och ibland vid större beslut reser eftermarknadsdirektören till eftermarknadsenheten och kommunikationen förs via personlig palaver, vanligen mellan den lokala eftermarknadschefen och - direktören. Eftermarknadsdirektören poängterar att han reser mera till enheter var det finns mera behov för utveckling och stöd behövs. Gruppalaver sker vanligen tre till fyra gånger i året på olika orter.

¹ ehkä käytännöllisin tällä hetkellä

² kaikki lähettää kaikille kaikkee siellä, niin kaikilla pitäisi sitten olla se tieto olemassa, mutta se ehkä niin kuin pienentää sen niin kuin painoarvoa sitten niin kuin kokonaisuutena

Palavrerna sker på någon av de olika enheterna i Finland, vanligen hålls de i norra -, mellersta - och södra Finland turvist så att samma personer inte alltid behöver resa långa resor. Vid palavrerna deltar eftermarknadscheferna, eftermarknads-, ekonomi-, utvecklings-, verkställande direktör och ibland försäljningsdirektörer. Årets sista gruppallaver ordnas i samband med företagets årsfest och i dem deltar, förutom direktörerna även, försäljningschefer och eftermarknadschefer. Även resultatpalavrer sker två gånger i året som sker vid varje enhet och för hela personalen, även försäljningens personal. Dessa palavrer dras vanligen av verkställande – och ekonomidirektör, ibland deltar eftermarknadsdirektören.

Intranät använd för anvisningar och som kunskapsbank. Det är vanligen övre ledningen som lägger ut text på intranät och eftermarknadscheferna har inte befogenhet att lägga ut text direkt på intranät utan det sker då via eftermarknadsdirektören eller huvudkontorets sekreterare. Telefonpalaver har tagits i bruk inom företaget eftermarknadsenheter i januari 2016. Telefonpalaver hade varit i bruk inom företaget för försäljningsenheterna i cirka ett år och erfarenheten av denna typs kommunikation var positiv så det fördes över även till eftermarknadsenheterna. Vid telefonpalaver deltar vanligen företagets högsta ledning det vill säga verkställande -, ekonomi-, utvecklings-, eftermarknadsdirektör samt alla eftermarknadschefer. Vanligen deltar utvecklingsansvarige som sekreterare och skriver ett protokoll över mötet som senare sänds per mejl till alla deltagare, även till dem som av någon anledning inte var med på palavern. Telefonpalavrer ordnas vanligen två gånger i månaden, på onsdagar klockan 12 och räckte ungefär en halv timme. Av svaren kom det fram att majoriteten var nöjd med kanalerna som användes inom företaget vid kommunikation mellan övre ledningen och eftermarknadscheferna. En del var lite tveksamma med effektiviteten telefonpalaver, men det handlade mera om budskapet än själva kanalen. Av eftermarknadscheferna var majoriteten nöjd med gruppallaver och personlig palaver som kanal, även här var det budskapet som fick mera kritik. Minst användes intranät. Två eftermarknadschefer erkände att de aldrig använt sig av intranät. Orsaken var att de inte ansett sig ha behov av den och att de inte hade eller kom ihåg lösenordet för att komma in på sidan. Frågan gällande kunskap om kanaler och tillägg av kanaler svarade alla chefer att kanalerna som aktivt används är bra. Tre svarade att videokonferens skulle ge lite mera än telefonpalaver, eftersom bilder och föreskrifter kan visas under mötet. Övre ledningen talade också om fördelarna med videokonferens och såg det som en effektiv kanal i framtiden.

6.4 Budskap

Jag ville ta fram svaren på budskapen skilt eftersom svaren var väldigt varierande och för att få en klarare bild om vad som fungerar och vad som kritiseras.

Svaren av eftermarknadscheferna gällande budskapet från övre ledningen var det stora skillnader i. Budskapen kommer till största del från eftermarknadsdirektören, så jag använder EMD i fortsättningen i texten. Två av nio eftermarknadschefer var nöjda med budskapets innehåll från EMD. Som tidigare nämnts används olika kanaler för olika budskap, men generellt kom det fram av svaren att budskapen handlade om allmänna saker för eftermarknaden så som inköp på koncernnivå, instruktioner, nya kontrakt och samarbetspartner, utveckling av eftermarknaden, kampanjer, inkallelse till palaver och semesterlistor. En person svarade att EMD skickade önskemål på ändringar av funktioner i verkstadsdataprogrammet. EMD svarade att hans budskap är färdig uttänkta eller längre utförda processer. Ibland samlar han in idéer och frågar åsikter om förslag på specifika utvecklingar och ändringar, men i helhet funktionella ärenden med vikten på den ekonomiska sidan. Han kommenterade budskapen han får från eftermarknadscheferna på följande vis: *för tillfället kommer det ganska begränsat information, att för mycket koncentrerar man sig på sitt eget och rutinernas för mycket, man borde kanske ännu mera delta i saker som ska förbättras*³. Vanligen innehåller budskapen som EMD får av cheferna om frågor gällande drivande av enhetens verksamheten.

6.4.1 Budskap via mejl

De som kritiserades mest var störningarna i budskapet per mejl. Alla eftermarknadscheferna var överrens om att mejl är ett bra sätt att kommunicera. Störningar som uppstod i budskapet per mejl var att innehållet inte var förberett för mottagaren och mottagaren förstod inte om han skulle reagera på mejlet på något vis. På frågan om budskapet var lättförståeligt svarade en chef: *jag måst säga det är det inte alltid, det kommer korta texter som det lämna i luften att borde man reagera, ska jag göra något eller gör någon eller han någonting, det lämnar mycket frågetecken i luften och det tycker jag inte om*⁴. Orsaken till att budskapet var svårförståeligt ansåg cheferna var brådska när budskapet skrivits, kulturskillnader, att

³ tällä hetkellä tota niin niin aika suppeasti tule tule tietoa käytännössä, et liikaa liikaa niin kuin keskytetään ehkä siihe semmoseen omaa omaa tekemiseen ja rutinoitu niinku liika, pitäis ehkä enemmän vielä osallistua näihii nähii kehittäviin hommiin

⁴ mun täytyy nyt sanoa että ei se aina oo, et et tulee semmoisia lyhkäisiä tekstejä ja sit jää niin kuin ilmoille se et pitääkö nyt tähä tarttua, pitääkö mun tehdä jotakin vai tekeekö joku tekeekö hän jotakin ja näin niin jää hyvin paljon niin kuin kysymekkejä ilmaan ja siitä mä en niin kuin tykkää

sändaren antar att budskapet når fram utan rådgivning som till exempel mejl med en print screen av en hemsida var texten i mejlet tyder på att vissa artiklar går att köpa från denna sida, men det som var oklart för mottagaren var att ska det i fortsättningen köpas bara från denna försäljare och allt det praktiska hur affärer sker. Två personer sa att budskapet inte var alltid relevant. Samma personer svarade att det inte får tillräckligt med information av EMD. EMD ansåg också att budskapet via mejl är svårt att nå fram till mottagaren och även svårt att få respons av eftermarknadscheferna. Han var medveten om att innehållet missförstås ofta. Det gällde vanligen samma personer det var svårt att nå och att få respons av. Han tog fram att det är stor skillnad mellan mottagarnas aktivitet inom kommunikation via mejl. Det som EMD tog fram som orsak för detta var att personerna i fråga har svårt att se helheten i förbättringsprocesserna och över huvudtaget helheten i organisationen. De ser blint på sina dagliga rutiner var de har förankrat sig. De har svårt att ändra sig och kulturen i enheten de verkställer i på grund av detta. EMD ansåg att tiden ändrar på kulturen men det är en lång process. Det som EMD tog fram var att budskapen till honom från eftermarknadscheferna vanligen kom för sent. Han lyfte fram att när det togs kontakt hade olyckan redan skett. Om det tagits kontakt tidigare hade det kunnat förhindras. Mycket av EMDs tid går åt till att ”släcka bränder”, med andra ord reda upp och hitta på lösningar för cheferna som inte klara av det ensamma. Vanligen gäller det resursbrister på de olika enheterna.

6.4.2 Budskap via telefonpalaver

Telefonpalavrer ansågs generellt som en positiv kommunikationskanal och flera poängterade att det ännu inte har hittat sin roll i kommunikationen mellan eftermarknadsenheterna och övre ledningen men ser den i framtiden kommer att vara ett betydande verktyg i kommunikationen. Det som kom fram av svaren från eftermarknadscheferna gällande telefonpalavrerna var att ämnena som behandlades vid telefonpalavern inte alltid berör alla och det kändes frustrerande eftersom den tiden var bort från effektiv arbetstid och resulterade i värsta fall till övertid för att få dagens rutiner utförda. Telefonpalavern tar vanligen en halv timme så stora tidsförluster är det inte frågan om. Fyra personer kritiserade också innehållet och ansåg att samma budskap kan skickas via mejl med samma kommunikations effekt som telefonpalaver. Två personer svarade att det känns att telefonpalaver hålls fast det inte finns orsak att hålla den. EMD ansåg att telefonpalaver är ett effektivt sätt att på ett interaktivt sätt sprida och byta information, men att det är frågan om en ny kultur för eftermarknadsavdelningen i företaget och det tar sin tid förrän alla deltagare aktivt deltar i den och på så vis får största nytta av kommunikationen.

6.4.3 Budskap via gruppallaver

Gruppallavrererna kom det i regel minst svar på. Vanligen var eftermarknadscheferna nöjda med gruppallavrer för man kunde byta tankar och få råd av kolleger från andra enheter, dels via dialog vid pauserna och dels via mötets innehåll. Tre personer kritiserade att innehålllet baserades för mycket på de olika enheternas resultatgenomgång och för lite på verkliga bekymmer som finns i de dagliga rutinerna. Även här kritiserades att mötena innehåller ämnen som inte berör alla. EMD ansåg att gruppallavrererna var ett effektivt sätt att sprida information och byta tankar. Det lämna bort tolkningsfrågor när alla är på plats och bestämmer. Ekonomichefen ansåg i oktober 2013 att palavrer hölls för sällan och att dess innehåll borde i högre grad bestå av gemensamma regler och handlingsätt.

6.4.4 Budskap via personlig palaver

Svaren från eftermarknadscheferna gällande personliga palavrererna var varierande. Tre personer svarade att de hade bra diskussioner med EMD när han var på plats. Mötena ledde till förbättringar och utvecklade enhetens verksamhet. En person svarade att det aldrig pratar arbetsrelaterade ärenden när EMD är på besök. Flera svarade att han sällan kom på besök, bara en gång i året eller att diskussionerna inte gav något eller ledde till något nytt eller förbättringar för dem eller enheten. EMD ansåg att de enheter som hade större utmaningar och vanligen ekonomiska sådana var först på hans lista gällande personliga möten. Eftersom distansen mellan enheterna är stor är det en utmaning för EMD att infinna sig på plats alltid när han skulle behövas.

Samtal via telefon mellan övre ledning och eftermarknadschefer förekom vid problemlösningar och vid mera omständiga beslut så som problem med personalen, rekrytering och för att reda ut missförstånd från mejlen. Gällande budskapet vid samtal per telefon kommenterades det följande: *ärendet är lättast att sköta via telefon – man behöver inte vänta på svaren⁵, om det är ett ärende som berör bara vår enhet så är telefon ganska ofta det verktyget⁶* och en chef kommenterade samtal via telefon med EMD på följande vis: *något större kan diskuteras via telefon, men de är lite som att prata med sig själv det att prata i telefon med honom, vad jag personligen har erfara alltså ärenden mellan oss båda eller*

⁵ asiat hoituu helpoiten puhelimitse – ei tarvii odottaa vastausta

⁶ jos on tietysti vaan meidän toimipistettä koskeva yksittäinen asia nii silloinhan puhelin on aika usein se väline

*sådana ärenden, jag är inte riktigt för det*⁷. EMD kommenterade samtalen på följande vis: *vanligen är det sådant som att man är för sent ute och har bekymmer, man har en del i byxorna redan och då först börjar man ringa när man är utan arbeten*⁸, han tyder här på att kundarbetena på verkstaden tar helt plötsligt slut och enhetschefen har inte gjort något åt saken utan väntat aktivt på att något ska hända, att det ska bli bättre tider och när det inte sker tar man kontakt med EMD men då har olyckan redan skett. Han lyfte även upp att när mejlen inte innehåller tillräckligt med information ringer han upp chefen och hittar oftast en bättre lösning på problemet.

6.4.5 Budskap via intranät

Svaren från chefer och direktörer tyder på att intranät inte är aktivt i användning. På intranät finns en katalog för eftermarknadens aktiviteter men den har bara få inlägg, men flera månaders intervall. Det är mera regler och allmän information som blivit insatt. Men inom intranät finns flera kataloger med information om allmänna regler och information berörande hela personalen så som arbetshälsovården, husets bok med beskrivningar över husets processer och regler med mera. Ingen av cheferna hade gjort ett inlägg på intranät. Fem personer svarade att de loggar in på extranät cirka en gång i månaden, resten mera sällan. Två personer svarade att de inte har varit inloggade och har inte eller har glömt användarnamn och lösenord till sidan. Markos kommentar om intranät var följande: *det är en lite sådan utmaning / problem att informationen delas upp i för många kanaler. Alltså i praktiken borde det bara vara en ruta vart ifrån man slipper till alla ställen*⁹ han menar att allting borde hittas i ett program och inte delas upp på flera ställen och talade om att informationen som står där blir alltid en tolkningsfråga för mottagaren. Han ansåg även att intranät inte är en förnuftig kommunikationskanal eftersom det inte sker en interaktion via den.

6.5 Interaktion mellan eftermarknadsenheterna

Eftermarknadscheferna svarade alla att kommunikation mellan enheterna fungerade bra. Vanligen sker den via mejl och telefonsamtal, men en del sker även via gruppalavrer och

⁷ jotain isompia tämmösiä niin voidaan sitte puhelintsekin jutella mutta se on vähän yks tyhjän kanssa se puhelimissa keskustelua hänen kanssa mitä mä oon henkilökohtaisesti kokenut siis kahden keskisistä asioista tai tämmösistä näin niin asioista, mä en oo oikein siihen...

⁸ monesti on sellaisia et ollaan jälkijunassa hätäilemässä että että tota noin niin niin, on jo vähän huosussa hommat ja sitten vasta ruvetaan soittamaan kuin ei ole minkäänlaisia hommia

⁹ se on vähän yks semmonen niin kuin haaste kautta ongelma on se että pirstaloituu tuo tieto vähän liian, liian moneen kanavaan. Eliikkä käytännössähän pitäis aina, aina vain olla yks ruutu ja sieltä pääst joka paikkaa

telefonpalavrer. Vanligt svar var att man alltid får hjälp av kollegorna när man tar kontakt. Meningen med kommunikationen var vanligen teknisk hjälp av kollegan, inköp av reservdelar som mottagaren var märkesrepresentant för, kampanjer och processer. Och när ett budskap kom från en kollega var det alltid något man hade nytta av, var också ett vanligt svar av cheferna. Men frågan gällande samarbete mellan enheterna kom det varierande svar på. Alla var av den åsikten att samarbete var bra, men fyra personer svarade att enheterna borde aktivare samarbeta, en person svarade att han samarbetade bara med en eftermarknadschef och ytterst sällan i kontakt med de andra enhetscheferna. Han visste inte vem av cheferna han skulle kontakta om han behövde råd. Övre ledningens syn över kommunikationen mellan eftermarknadsenheterna var att den var otillräcklig. De ser ingen friktion mellan samarbetet men kommunikationen är minimal. Övre ledningen skulle vill se mera diskussioner mellan gemensam handlingsätt, processer och regler. Ledningen poängterar att utbyte av positiva erfarenheter, best praxis och lärodomar sker sällan i jämförelse med försäljningens sätt att kommunicera mellan enheterna. Den så kallade tysta informationen sprids inte. Övre ledningen ser att genom spridning av handlingssätt, processer och regler skulle företaget spara pengar och tid. Inom försäljningen kommer det fram att denna sorts kommunikation har blivit en tradition genom att ett par enhetschefer varit aktiva genom att mejla och hålla upp diskussionen och på så sätt fått de andra försäljningscheferna aktiverade. Marko ansåg att den interna kommunikationen inte var något lysande mellan enheterna, han talade om att när någon behöver råd kastas ett paniksvaret ut bara. Marko talade om att man borde snabbare slippa framåt, över problemen genom kommunikation och menar på att en kulturförändring måste ske för att ändra på det hela. Eftermarknadscheferna är för koncentrerade på sitt eget arbete och görande och för rutinerade att ändra sig vilket förorsakar utmaningar för kulturförändringen inom företagets eftermarknadsenheter.

6.6 Kommunikationsflöde till verkstadsgolvet

Kommunikationsflödet till verkstadsgolvet undersöktes bara genom att fråga eftermarknadscheferna hur de förmedlar informationen de får av andra enheter och övre ledningen. Eftersom mottagaren inte är intervjuad kan jag inte konstatera att det når mottagaren. I dessa frågor var det meningen undersöka chefernas syn på om budskapet når mottagaren. Och hur kommunikationen sker inom enheterna, samt om budskapets innehåll ändrades för att mottagaren skulle kunna inta det lättare. Alla cheferna överförde budskapet till verkstadsgolvet genom palaver, eller diskussioner vid kaffepausen. Om innehållet var

svårbegripligt ändra cheferna innehållet för att budskapet skulle nå mottagaren. Vid kommunikation med arbetsmottagningen och reservdelsförsäljarna skedde den här typens kommunikation vanligen via mejl och budskapet innehåll ändrades om den var svårbegriplig. Vid tre enheter kom det fram att personalen hade en egen anslagstavla för bland annat intern kommunikation. De var större enheter med över 20 personer anställda.

6.7 Utveckling av intern kommunikation

I intervjuerna med den övre ledningen ställdes frågan om skolningsbehov inom kommunikation. Både ekonomidirektören och EMD ansåg att det finns behov av skolningen inom kommunikation i allmänhet. EMD ansåg att personalen skulle ha nytta av skolning inom kommunikation via mejl. Ekonomichefen lyfte fram att kommunikation är en del av ledarskap och han ville inte begränsa skolningen vid kommunikation utan anser att ledarskapsskolning i helhet skulle det finnas större behov för.

6.8 Mission och vision

Jag hade valt att skrapa på ytan av strategisk kommunikation genom att fråga både chefer och direktörer om organisationens mission och vision. Med denna fråga vill jag undersöka om övre ledningen svarar på samma sätt som eftermarknadscheferna. Övre ledningens svar var likartade enligt följande: *göra ett gott resultat genom nöjda kunder*¹⁰ och *växa lönsamt genom att vara folkets bilhandel*¹¹, och man kan uppnå det genom förståelse för varandra, rätt människor på rätt ställen, med en långsiktig plan och en snabbt reagerande organisation. Till nästa tar jag fram några svar på frågan av eftermarknadscheferna enligt följande: *göra så mycket pengar som möjligt genom att höja försäljningsbidraget*¹², *göra pengar till ägare - man ska själv hitta på sätten och verkställa dem*¹³. Ett vanligt första svar på företaget mission bland cheferna var att göra pengar till ägaren, men vanligen kom det ett tillägg som till exempel: *hela folkets bilaffär, göra resultat, pengar till huset men ändå nöjda kunder*¹⁴, *göra resultatrikt arbete så att alla trivs i arbetet och tycker om vad de håller på med här – så att man kan försäkra arbetsplatsen för alla och att ägaren får lite pengar i påsen sin*¹⁵.

¹⁰ saada hyvää tulosta tyytyväisten asiakkaiden kautta

¹¹ kasvaa kannattavasti, kansan autokauppa

¹² mahdollisimman paljon rahaa, katteen nostamisella

¹³ omistajalle tehdä rahaa - itse pitää löytää keinot ja toteuttaa niitä

¹⁴ koko kansan autokauppa, tuloksen teko, raha talolle mutta kumminkin tyytyväiset asiakkaat

¹⁵ tehään tuloksellisesta työtä ja, se että kaikki viihtyisi työssä ja nauttiisi siitä tekemisestä mitä täällä tehään – että pystymään turvaamaan kaikille työpaikan ja isännälle vähän rahaa pussiin

Det kommer fram, av cheferna i svaren på frågan om företaget mission, att resultatet är viktigast och ofta nämndes det som att man gör pengar för ägaren, ibland för huset eller för företaget. För att uppnå visionen lyfte cheferna fram följande: genom skolning, bra kundbetjäning, bra informationsflöde, genom att alla är engagerade, genom att höja profil och bli lönsam, genom tillväxt och genom att effektivisera verksamheten med hårda metoder.

Två av eftermarknadscheferna kunde inte svara på frågorna varken mission eller vision, men konstaterade att det säkert kommit upp i något sammanhang och ena svarade att det säker finns någon fin text om det på Snetti (intranät) men att han inte har haft något större behov av att läs det.

7 ANALYS AV RESULTAT

När jag började med detta arbete antog jag att jag hade en uppfattning om hur interna kommunikationen fungerar i organisationen, dels av vad jag hade diskuterat med kolleger dels av egen erfarenhet. Men eftersom detta arbete drog ut på tiden har det hunnit ske en hel del ändringar sedan arbetet börjades. Företaget har rekryterat nya direktörer och chefer som har inverkat direkt på den interna kommunikationen i eftermarknadsenheterna och mellan övre ledning och eftermarknadschefer, eftersom en eftermarknadsdirektör rekryterats sedan arbetet påbörjades. Även en utvecklingsdirektör har rekryterats år 2015. Dessa titlar fanns inte i organisationen när detta arbete påbörjades. Jag ska i detta kapitel analysera svaren från intervjuerna och har delat in områdena i olika tema för att få en klarare bild över vilken del av den interna kommunikationen som är i behov av förbättringar.

7.1 Kanal

Det kan konstateras av svaren att den interna kommunikationen i huvudsak sker via mejl och telefonsamtal och det var ett väntat resultat. Det kom även fram att äldre chefer hade lättare eller gärna använde telefon i synnerhet vid intern kommunikation mellan eftermarknadscheferna. Traditionella möten används även såsom personliga möten och grupp möten. Gruppmöten sker kvartalsvis och personliga möten har inget schema utan de sker mera beroende på behovet av möten. Svaren tyder på att det rör sig om formella möten och det sker mindre informella möten. Besöken som EMD gör vid de olika enheterna tyder på att både formella och informella möten sker. Från teoridelen kan man läsa om Ekmans tolkning av informella möten eller som han kallar det småprat. Där lyfter Ekman fram att de informella mötena eller småpratet visar sig ta en större roll än de formella mötena när de gäller vad människorna tänker om sitt arbete och en chef som deltar i småpratet har ett större inflytande på sin avdelning och kan leda kultur, lärandet och förmedla budskap och bygga förtroende genom småprat(Ekman 2003: 25-27), mer om detta i analysen om kultur. Det som var positivt var att utöver personliga möten och gruppmöten har det tagits i bruk ett nytt sätt att interaktivt i grupp kommunicera, nämligen via telefon palavrer. Det kommer fram i svaren att eftermarknadscheferna ser lite kritiskt på telefonpalavrerna men i helhet har de redan acceptera kommunikationsmetoden, medan övre ledningen känner till fördelarna med telefonpalavrer och har positiv erfarenhet av kommunikationsmetoden från försäljningsmötena. Det kommer fram att telefonpalavrer har hållits kontinuerligt varannan

onsdag sedan början av år 2016, fast budskapets innehåll inte alltid varit så märkvärdigt enligt en del chefer. Det kommer även fram att alla chefer inte visste vilken kollega de ska vara i kontakt med om de har problem samt att övre ledningen önskar att eftermarknadsenheterna samarbetade mera sinsemellan. Telefonpalavrer är ett ypperligt verktyg för att hjälpa cheferna känna igen varandra och få lärdom om kollegornas kunskapsområden samt för att förbättra samarbetet mellan enheterna.

Jag har inte kunnat tolka att kanalerna skulle vara orsaken till att brus eller störningar uppkommer i den interna kommunikationen. Det som kan konstateras av svaren är att generellt lämpar sig kanalerna för organisationen, alla ansåg att kanalerna var lämpliga som kanaler. Det som kritiseras av både övre ledning och eftermarknadschefer är ändvändningen av kanalerna samt budskapets innehåll, jag fokuserar mera på budskapet i nästa kapitel. Enda kanalen som fick kritik var intranät. Kritiken gällde mera tekniska svårigheter och svagheten med interaktionen på intranät. Men meningen med ett intranät är att ge medarbetarna tillgång till den information de behöver för att göra sitt jobb. Litteratur kring intranät lyfte fram att all kommunikation i en organisation inte kan vara dubbelriktad och att viktig information förmedlas ofta i bara en riktning (Kaufmann & Kaufmann 2010; 397), intranät är ett ypperligt medel som stöd i ledarrollen, genom att samla information och funktioner på ett ställe. Exempel på funktioner är guidelines eller riktlinjer och stöd kring hur ett visst budskap bör hanteras eller förmedlas till personalen. Annan relativ information eller funktion för ledar kan vara ledarutvecklingssidor, omvärldsbevakning, nyheter, frågor och svar, aktuell information om affärsläget samt övriga strategiska dokument (Bark & Heide & Landen & Nygren 2002; 34-35).

Av svaren kom det även fram att videokonferens var ett nytt kommunikationsverktyg som en eftermarknadschef saknade och att övre ledningen redan funderat över inskaffning av verktyget.

Videokonferens är ett ypperligt verktyg vid interaktiv kommunikation. Förutom att man ser vem man talar med kan budskapet visas i bilder och dokument över skärmen vilket leder till en effektivare kommunikation jämfört med telefonpalaver. Förutom att man spara tid och pengar på videokonferenser är den också miljövänligare än gruppmöten, eftersom personerna inte behöver resa till mötesplatsen.

7.2 Budskap

Av svaren gällande budskapens innehåll kom det fram mest kritik. Både chefer och direktörer var missnöjda med budskapen. Svaren tyder på att kommunikationens största störningar eller brus uppstår här. I teoriandelen om kommunikationens grunder talades det om kodning och avkodning. Med kodning menas vad sändaren har för avsikt eller önskar förmedla till mottagaren. Kodning kan till exempel bestå av en tanke sändaren vill förmedla. Genom sändarens ordval, muntligt eller skriftligt, sker en kodning till en kanal eller medium och vidare till mottagaren (Kaufmann & Kaufmann 1998:398). Av svaren kom det fram att budskapens innehåll kritiserades i allmänhet för att det var otydligt, oförståeligt, otillräckligt med information i det och mottagaren förstod inte hur han skulle reagera på budskapet. En chef sade *att om inte informationen kvalitet ändrar behöver han inte mera än vad det nu kommer... att jag känner det får mig helt att stelna till helt förskräckligt*¹⁶. Fiske lyfter fram att kodningen har en social konstruktion som är beroende av en gemensam kulturell bakgrund och en överenskommelse mellan användarna (Fiske 1997:10). Man kan generellt säga att det uppstår en misstolkning av budskapet. Åberg tog fram exempel på misstolkningar på följande vis: exempel på misstolkningar är sådant som beror på attityder, värderingar och kulturer (Åberg 2000:32). Av svaren kommer det fram att organisationen inte har regler för hur avsändaren skall koda budskapet eller hur mottagaren ska avkoda det. Det kom även fram att det inte finns regler för hurdan information som ska sändas mellan enheterna eller mellan enheterna och övre ledningen. Det kommenterades bland annat som att ”alla skickar allting till alla” och att det förorsakar att mottagaren blir blind av all information och därför har han svårt att veta när han ska reagera på budskapet. Ofta kommenterade cheferna att det var frustrerande att delta i samtal eller diskussioner som inte berörde dem eller den enheten de arbetade för. Här kunde man också konstatera att det inte fanns regler för vilken information som lämpar sig för de specifika kanaler som företaget använde sig av. Av svaren kunde man ändå tolka det som att det fanns en viss kultur för användningen av kanalerna, men inte strikta regler vilket förorsakade informations överflöde för en del deltagare. I svaren kom det även fram att kulturskillnader finns mellan översta ledningen och cheferna. Vid intern kommunikation mellan enheterna verkar inte den kulturskillnad uppnå samma nivå som mellan övre ledningen och cheferna. Vilket i sig är rätt vanligt inom organisationer, men mera om detta i analysen om kultur.

¹⁶ jos se infomaation laatu ei muutu, niin emmä sitä enemäpääkää kaipaa mitä sitä nyt tulee... että mä koen niin kuin että se mua niin kuikn hydyttää ihan hirveästi

7.3 Kultur

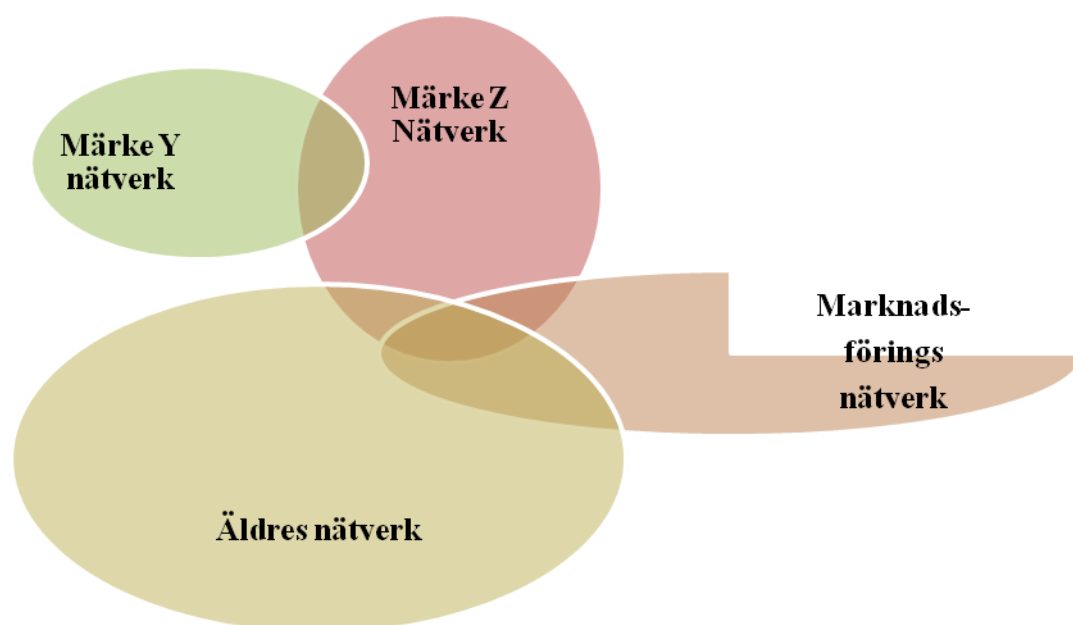
Man kan konstaterar av svaren att den interna kommunikationens brus uppstår till en del av kulturskillnader. När man hör på svaren om kommunikationen mellan övre ledningen och eftermarknadscheferna, kommer det fram tecken på att man inte uppskattar varandras värderingar och attityder ibland verkar det vara rent av yrkeskunskapen som inte värderas. Sen måste man också komma ihåg att kommunikation aldrig är något helt neutralt. Då en förman kommunicerar med sina underordnade finns alltid en maktaspekt med som påverkar både vad som sägs och hur det sägs. Likaså påverkar det hur budskapen tas emot. Det är alltså mera krävande att lyckas i vertikal kommunikation i en organisation än i lateral kommunikation, vilket också ses i resultaten. Cheferna tyckte av naturliga skäl att det var lättare att kommunicera med sina kollegor. Det kommer fram i både direktörers och chefers svar. Av svaren kom det fram att två eftermarknadschefer var nöjda med kommunikationen mellan övre ledningen och dem. Dessa två var även relativt nya inom organisationen och hade arbetat under tre år i företaget och deras enhet var också ny för företaget. Man kunde även från svaren tolka det som så att de hade mera personliga möten med Marko än vad majoriteten av cheferna hade. Ekman lyfter fram att chefen måste balansera sitt deltagande i småpratet mellan att vara chef och kompis för att få förtroende. Eftersom småpratet innehåller en hel mängd kunskap mellan medarbetarna kan chefen "leda lärandet" genom att stödja samtal mellan olika enheter. Med att "leda kulturen" menar han att man måste leva som man lär, vilket också förstärker förtroendet. (Ekman 2003:25-27).

Men det fanns även chefer som arbetat under tre år i organisationen som hade mera möten med övre ledningen än majoriteten av cheferna som ändå var kritiska till den interna kommunikationen. En av dessa chefer lyfte fram att han inte blir hörd och han inte får information om enhetens framtid. Att känna att man inte blir hörd har att göra med både kommunikation och kultur, men informationen runt enhetens framtid kan bero på annat så jag tar inte ställning till det i den här analysen. Eftersom den övre ledningen som är i direkt kontakt med enhetscheferna är relativt ny inom organisationen, kan man tolka det som att ett skifte eller ändring har skett inom eftermarknadens kultur och den nya kulturen håller på att byggas upp men båda parterna behöver hjälp av varandra för att bygga den och det verkar som om alla har inte insett det än.

Vid kommunikation mellan enheterna var en vanlig kommentar *att jag ringer till min vän, när jag behöver hjälp*¹⁷, med det menade chefen att han hade lätt att ringa sin kollega med andra ord en annan enhets eftermarknadschef om han behövde hjälp. Litteraturen talar om lateral

¹⁷ kilautan kaverille kun tarvitsen apua

kommunikation när förmedlingen sker på samma nivå i organisationen. Forskning visa att kolleger vanligen kommunicerar snabbare med varandra och med mindre brus i kommunikationen jämför med uppåtriktad och nedåtriktad kommunikation. Många organisationer har särskilda personer anställda för att främja en sådan kommunikation. (Kaufmann & Kaufmann 2010; 406) Men även här tyder svaren på att det är några av cheferna som håller ihop med varandra, men inte alla. Och att det hade bildats små nätverk mellan en del enheter. Vanligen hade nätverken uppstått eftersom deltagarnas enheter representerade samma bilmärken. Men alla chefer som representerade samma bilmärke deltog inte i nätverket. Jag kallar dem till märkesnätverk i fortsättningen. Denna struktur höll inte alltid mellan nätverken. Av svaren kunde man konstatera att det chefer som arbetat runt tio år eller över inom företaget hade bildat ett eget nätverk. Dessa enheter representerar inte alla samma bilmärken. Den kulturen härstammar från den tidigare eftermarknadsgruppens var en utomstående konsult var dragare av. Jag kallar den till det äldres nätverk i fortsättningen (se figur 10). Denna grupp kritiserade mest övre ledningens kommunikation. I deras svar ifrågasattes mera övre ledningens kunskap. De kom fram att de kände sig lämnade ensamma med sina problem och inte fick råd av ledningen hur att gå till väga, en chef kommenterade det som att *tydliga föreskrifter fattas... att det är lite så att ärendet bara överförs hit och här måste man sen försöka filtrera det så att det fungerar på vårt bästa sätt*¹⁸.



Figur 10. Företagets nätverk (egen figur)

¹⁸ selkeimmät ohjeet puuttuu, et se on vaan semmoista niin kuin hutun välittämistä vaan tänne ja täällä täytyy sitte koittaa itte niin kuin suodattaa et toimii niin kuin parhaalla katsomalla tavalla

Vad som var svårt av svaren att tolka var att beror missnöjet på den interna kommunikationen och kulturen eller något annat, men jag tolkar det dels som så att man inte förstår varandra på grund av kommunikationen och kulturskillnaden på följande vis: mottagaren förstår inte vad sändaren begär om alltså avkodningen har brus. Mottagaren förstår inte sändarens behov vilket kan bero på avkodningen av budskapet samt sändaren kan inte förmedla budskapet med andra ord brus i kodningen i helhet kan bruset även bero på kulturskillnader. Jag antar att det är lite av alla dessa möjligheter av brus. Det kom fram av svaren att personliga möten mellan Marko och det äldres nätverks deltagare skedde i mindre form än med de nyare enheternas chefer. Det tyder på att stöd och feedback från övre ledningen sker i mindre nivå till de äldres nätverk. De kan dels bero på att övre ledningen verkar ge relativt fria händer för de äldre nätverksenhetscheferna att sköta verksamheten, men tillika önskar de att de sköter enheten på ett yrkesmässigt sätt som leder till en resultatrik verksamhet. I teoridelen lyfter Clemedson upp feedbackens vikt för organisationers kultur på följande vis: Om feedback från omgivningen är otillräcklig, tillfredställer människan sig med egna fantasier vilket leder till minskad kontakt med verkligheten. Fantasierna är oftast inte enbart positiva och leder i sin tur till misstänksamhet mot människor i omgivningen ökar. I organisationer leder det en misstillitskultur som är destruktiv för både företagets effektivitet och medarbetarna. En tumregel i feedback är att *”det som sägs är något som mottagaren behöver höra, inte något som avsändaren vill göra sig av med”* (Clemedson 2006: 102 - 105). Jag anser att svaren tyder på att det finns risk för misstillitskultur inom en del enheter om den interna kommunikationen inte förbättras och en gemensam kultur kan nås.

8 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG

Den sista delen av detta arbete var att komma med förbättringsförslag för den interna kommunikationen inom företagets eftermarknadsenhet. Jag har fått delta i många bra diskussioner gällande den interna kommunikationen i företaget samt fått höra fina förslag på förbättringar. Vad jag kunnat konstatera under och efter intervjuerna är att det finns en stor kunskap inom organisationen, många är också villiga att dela med sig av den. Men allt tyder på att en del av kunskapen blir en så kallad tyst kunskap eftersom den interna kommunikationen haltar ibland. Utgående från min analys och resultatredogörelse ska jag ta upp några förbättringsförslag som jag anser med grunden av arbetets teoridel, kan förbättra den interna kommunikationen. Här vill jag poängtera att i flera sammanhang dyker det upp utmaningar som finns i organisationen så som till exempel användningen av resurser eller dess frånvarande och framtida planer med mera som är vanliga bekymmer i dagens organisationer. Dessa kan delvis förorsaka svagheter i den interna kommunikationen men jag vill ta upp att den interna kommunikationen inte kan förbättra alla utmaningar organisationen har, men med en förbättrad intern kommunikation spara företaget tid och pengar. Jag tar bara ställning till den interna kommunikationen i detta arbete.

8.1 Förbättring av kanaler

Som kanaler visade sig att största delen av kanalerna fungerade och de intervjuade var nöjda med kanalen i sig. Det som kritiserades var intranät. Företagets intranät som även kallas Sinetti, loggar man in på via företages internetsidor. Man måste vara på företagets nätverk för att kunna logga in. I samma datamiljö finns också försäljningsprogrammet. Intranät innehåller en stor del föreskrifter från tidigare och är i aktiv användning av försäljningen. Det är helt logiskt eftersom försäljningsprogrammen finns i samma miljö, det vill säga på samma sida. För att eftermarknaden skall aktivare använda intranät skulle jag rekommendera att alla eftermarknadschefer får ett användarnamn och lösen. Jag skulle rekommendera IT-ansvariga att hon håller en kort introduktion över vad som finns där, hur man hittar det och för vem det är menat. Eftersom det inte går att söka efter dokument via en sökmaskin rekommenderar jag att en sådan blir installerad. (viktigt!) Jag skulle även rekommendera att ge rättigheterna till eftermarknadscheferna att sätta in dokument som de anser att är i intresset för eftermarknaden och aktuella. Eftermarknadskatalogen kunde delas in i flera underkataloger varav några skulle vara till exempel marknadsföring, kampanjer, karosseriverkstad och inköpskällor. I

eftermarknadskatalogen skulle det finnas allmänna regler och information för eftermarknaden. När ett nytt inlägg insätts skulle alla få ett mejl om det. På så vis vet användaren att ett nytt inlägg har kommit, vad det handlar om och kan läsa innehållet när den har tid. Det är vanligt att man söker efter fakta i sin mejlbox också. Om man då har sparat mejlet från intranät, ser man att det finns information om saken på där. Jag anser att intranät är ett ypperligt verktyg inom intern kommunikation i ett företag i denna klass. Man sparar tid och pengar när informationen finns lagrat på ett ställe. När övre ledningen visar exempel genom att aktivt använda intranät får man de andra användarna också aktiverade. Eftermarknadsdirektören kan stöda cheferna att lägga in information på intranät om han ser att det är information som är till nytta för de andra användarna.

8.2 Regler för budskap

Som det kommer fram i analysen så finns det inte regler för användningen av de olika kanalerna, men det finns en kultur i användningen av kanalerna, om man inte tar intranät och telefonpalavrer i beaktande. Det är bra att det finns en användarkultur, men den finns inte på papper vilket gör att det är en tyst kunskap som nyanställda inte vet om. Med regler över vilken typ av budskap är lämpliga för de olika kanalerna, skulle budskapet effektivare nå mottagaren. Det finns inte heller regler för hurdan information som skall överföras och till vem eller vilka den skall överföras. Vilket leder till att all information skicks till alla och vilket leder till tidsförluster för mottagaren samt att informationsflödet blir så stort så det finns risk för att den viktiga informationen mister sin effekt eller rent av inte noteras. Sedan finns det inte regler för vad ett budskap ska innehålla för att mottagaren ska klara av att förstå budskapet. Det kommer fram att övre ledningen måste ringa upp cheferna för att få tillräckligt med fakta om budskapet. Samma säger cheferna att budskapens innehåll är otydliga och de vet inte hur de ska reagera på impulsen som budskapet ger och ibland uteblir impulsen helt. Som tumregel kan man säga att allt missförstånd med den interna kommunikationen utan regler förorsakar tidsförluster. Det som kritiserades vid gruppalavrer och telefonpalavrer var att en del av innehållet inte berörde alla. För att undvika så kallade tidstjuvar skulle jag rekommendera att mötet är upplagt på det viset att ämnen som inte berör alla är till sist och dem de inte berör inte behöver vara närvarande när dessa ämnen framförs. Men här lönar det sig att ta i beaktande att idéer som man har nytt av i sitt eget arbete kan komma från helt andra diskussioner än dem gällande ens egen verksamhet. Men för att en sådan kommunikation

skall fungera måste mottagaren vara i rätt tillstånd för att kunna avkoda budskapet, samma gäller vice versa, som att ge impulser i en diskussion som man inte är aktiv deltagare i.

För att underlätta reglerna vid den interna kommunikationen rekommenderar jag att man tar i användning en kommunikationsplan (se tabell 2). Förslaget bygger på den undersökning som ingår i det här arbetet och på litteraturstudierna. Planen bör naturligtvis diskuteras och godkännas i organisationen.

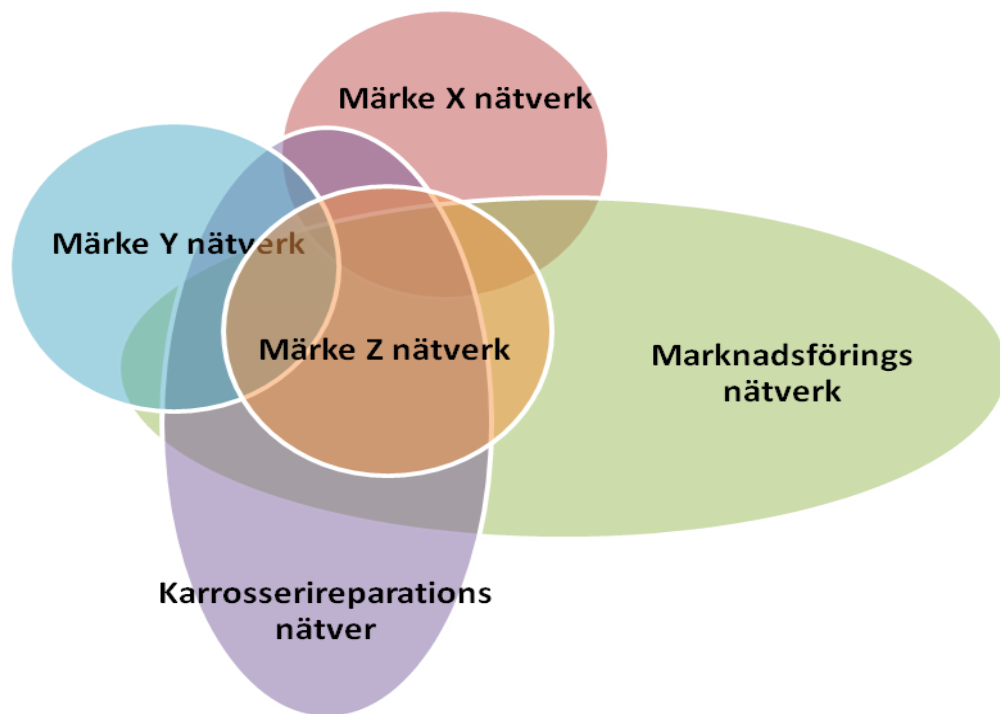
KOMMUNIKATIONSPLAN							
BUDSKAP	KANAL						
	Intranät	Mejl	Tefon-samtala	Telefon-palaver	Video-konferens	Grupp-möte	Personligt möte
Funktionsregler	X	-					
Processer	X	X					
Intern data	X	X					
Möteskallelser		X					
Möten	-	-	X	X	X	X	X
Mötesprotokoll (med beslut)	X	-					
Resultat- och effekt rapportering	X	X					
Uppföljning av gjorda beslut			X			X	X
Uppföljning av resultat						X	X
Uppföljning av effektivitet			X				X
Utvecklingssamtal	-	-	-	-	-	-	X
Teknisk rådgivning		X	X				

Tabell 2. Kommunikationsplan för företaget

Kommunikationsplanen beskriver med ett X vilka kanaler som anses vara lämplig för olika budskap. Om kanalen anses helt olämplig för budskapet är det märkt med ett streck. Kommunikationsplanen är avsiktligt gjord enkel för att underlätta ibruktagande. Jag rekommenderar att kommunikationsplanen utvecklas av företagets kommunikationsansvariga när regler för flera budskapuppstår.

8.3 Kommunikation mellan enheterna

I analysen kunde det konstateras att några av cheferna kommunicerade sinsemellan aktivt genom telefonsamtal när de behövde hjälp och via mejl var de i kontakt med varandra, men alla chefer deltog inte. I analysen delades de upp i märkesnätverk och äldres nätverk. Dessa nätverk går även över varandra. Genom att ha eller bilda dessa nätverk sprids informationen och tysta informationen bra. Jag rekommenderar att dessa nätverk utvecklas så att alla chefer som representerar samma märke skulle delta i nätverkets diskussioner. Årligen kommer det nya föreskrifter från importörer som leder till mera arbete för cheferna. Här skulle märkesnätverket gemensamt ta itu med uppdraget och dela upp de olika uppgifterna, använda sig av telefonpalavrer, videokonferenser och varför inte gruppallavrer om tillfället tillåter, för att kommunicera effektivare och för att spara tid. Eftersom flera av cheferna representerar flera olika märken finns det kunskap om hur andra märken har utfört eftermarknadsprocesserna och en del kan kopieras för att underlätta framförande av dylika projekt. Inom nätverket skulle varje deltagare ta sin egen roll som passar personen bäst för att få ett effektivt team. Andra nätverk som skulle underlätta arbetet för cheferna skulle vara karosseriverkstads nätverk och en fungerande marknadsförings nätverk (se figur 11). Karosseriverkstäder finns inte vid varje enhet och är ett bekymmer vid gruppmöten där informationsbyte inte berör alla. Ett marknadsföringsnätverk finns redan inom företagets eftermarknad, men det är inte aktivt.



Figur 11. Förslag på nätverk inom företaget (egen figur)

8.4 Kultur

Det kom fram i analysen att en kulturändring sker inom företagets eftermarknadsenheter och övre ledning. Dels beror det på att nya enheter med ny personal köpts av företaget och att övre ledningen har ändrat så att nya poster har bildats och det har rekryterats ny personal. Kulturförändring är en mycket långsiktig process som vanligen pågår under många år. Nystartade organisationer är mera mottagliga för förändringar än mogna, stabila och starka organisationskulturer. (Kaufmann & Kaufmann 2010; 370) Kauhanen lyfte fram att det effektivaste sättet att ändra organisationskulturen är när den översta ledningens åtgärder reflekterar direkt på personalens värderingar (Kauhanen 2006: 123). Det kommer ibland fram i analysen att eftermarknadsdirektören inte anses vara en av ”dem”, när man hör på cheferna. Både övre ledningen och chefer uttrycker det som att de inte blir hörda. Jag rekommenderar att eftermarknadsdirektören mera rutinerat för lokalt vid enheterna personliga möten med cheferna. Att han verkligen hör på cheferna och försöker hjälpa dem. På så sätt låter det så kallade småpratet flyta och den tysta kunskapen överförs. I teoridelen beskrevs det inom lyssnande organisationer följande: att chefen förstår och anammar logiken, språket och

begreppen som linjeföraren använder och är uppmärksam på deras personliga stil för att underlätta kommunikationen. Tillit kommer från anpasslighet, närhet, tillgänglighet, trovärdighet, pålitlighet, nödvändighet, sociabilitet, stabilitet och arbetsmöjlighet. (Ulrich 1997: 81,82) Det viktigaste för en lyckad organisationsändring är att man hör på människorna. (www.yle.fi/uutiset; 20.03.2016)

Med tiden får båda mera respekt för varandra och kommunikationen kan föras utan personligt brus. I litteraturen talas det om vid ändring av organisationskultur om att klara besluts- och informationsvägar, tydliga former för inflytande samt användning av makt gör det svårt för individerna att få sina behov av trygghet, egenkontroll tillfredställda, vilken försvårar utvecklingen av ett effektivt samarbete och en funktionell ansvarsfördelning och samordning mellan grupperna i organisationen. Dagens ledare ska besitta kommunikativ kompetens, gruppkompetens och veta vad som ska göras och när det ska göras samt hela tiden sträva efter att skapa och vidmakthålla ett bra gruppklimate (Nilsson & Waldemarson 2005: 66-67).

Till rekommenderar jag att utvecklingssamtal tas i bruk mellan eftermarknadsdirektören och eftermarknadscheferna. Cheferna behöver mål och redskap för att uppnå målen. Positiv och konstruktiv feedback måste utbytas för att förbättra kommunikationen. För att få en fungerande intern kommunikation och för att dialoger och utvecklingssamtal skall leda till en effektiv intern kommunikation rekommenderar jag utbildning av sakkunniga inom kommunikation och ledarskap chefer och direktörer inom eftermarknaden inom företaget.

För att förtydliga förbättringsförslagen de sammanställts in en tabell (se tabell 3). Tabellen ska göra det lättare för företaget att se var problemen enligt undersökningen ligger, målet med förbättringen, åtgärder och vem som är ansvarig för förbättringen.

Förbättrings-förslag	Kanal	Mål	Åtgärder	Ansvar
Användning av elektronisk anslagtavla	Intranät	Göra information tillgänglig	Logiskt uppdelat i kataloger samt bättre struktur, förevisning och skolning, aktiv användning	It ansvarig, övre ledning, eftermarknadschefer
Effektivare användning av möten	Telefon palaver, gruppmöten	Spara tid	Ärenden som inte berör alla förs till sist i palavern, utåmstående deltar ej	Förmän
Användning av videokonferens	Video konferens	Effektivare interaktiv kommunikation, utan resekostnader, spara tid	Inköp av bärbara datorer eller webkameror och hörlurar	IT ansvarig, övre ledning
Kommunikations plan	alla	Undvika bruset i språket inom kommunikationen	Givna kommunikations-regler följes	Övre ledning, chefer
Utveckling av nätverk	alla	Förmedla tysta kunskapen, spara tid, bygga aktivare eftermarknadsnätverk	Märkes-, marknadsförings- och karosseriverkstads nätverk bildas	Eftermarknads-direktör, chefer
Förändring av kultur	personlig palaver	Minska störningar i kommunikationen, förstärka organisationkulturen	Utvecklings samtal, kontinuerligt personliga palavrer	Eftermarknads-direktör, chefer
Förbättring av kommunikativ kompetens	alla	Minska störningar i kommunikationen, förstärka organisationkulturen	Skolning inom kommunikation och ledaskap	Eftermarknads-direktör, chefer

Tabell 3. Plan över förbättringar i den interna kommunikationen.

8.5 Avslutande diskussion

Detta arbete har varit en lärande resa för mig inom kommunikationens mångtydiga område. En effektiv och förståelig kommunikation grundar sig på så många saker. Man kan uttrycka det som att stjärnorna ska stå rätt på himlen. Men i slutändan är ändå grundelement som att lyssna och respektera den andra, troligen det viktigaste för en lyckad kommunikation. Jag anser att varenda en som känner att kommunikationen misslyckas, även inom den här organisationen, borde ta en titt på sig själva och fundera på vad jag kan göra åt saken.

Tekniska lösningar till kommunikationen finns det över behovet att få, men grunderna för en kommunikation måste vara i skick för att man ska få någon nytta ut av dem. Kommunikationen måste ha vissa mönster med regler för att budskapet ska nå fram. Som jag redan tidigare nämnt finns det en stor kunskap inom eftermarknadsenheterna och övre ledningen. En kunskap som företaget skulle ha nytta av om alla hade tillgång till den. Jag anser att de har alla förutsättningar att uppnå en aktiv och effektiv kommunikation genom att ta tag i saken, göra förbättringarna och utveckla givna förbättringsförslag.

KÄLLFÖRTECKNING

Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur

Bark, M., Heide, M., Langen, M., Nygren, E. (2002) *Intranätboken - Från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. Malmö: Lieber Ekonomi

Clemedson, L. (2006). *Ledande ledare: organisationskultur, förändring och konsten att utveckla en ledningsgrupp*. Stockholm: Natur och kultur

Dimbleby, R., Burton, G. (1997). *Mellanmänsklig kommunikation*.
Lund: Studentlitteratur

Ekman, G. (2004). *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*.
Malmö: Liber Ab

Ekström, M., Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*.
Lund: Studentlitteratur

Ely, M. (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – Cirklar inom cirklar*.
Lund: Studentlitteratur

Eriksson-Zetterqvist, U., Kalling, T., Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*.
Malmö: Liber Ab

Fiske, J. (1997). *Kommunikationsteorier: en introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand

Holme, I., Solvang, B. (1991) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Falkheimer, J., Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur

- Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och information: en bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå*. Uppsala: Uppsala Publ. House
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Borgå: WSOY
- Kortejärvi–Nurmi, S., Kuronen, M-L., Ollikainen, M. (2008). *Yrityksen viestintä*. Helsingfors: Edita
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lainema, M., Lahdenpää, M., Puolakkan, P. (2001). *Strategisen johtamisen areena ja horisontti*. Helsingfors: WSOY
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, B., Waldeermarson. A-K. (2005). *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur
- Otala, L. (1996). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. Borgå: WSOY
- Puro, J-P (2002). *Esimiehen viestintätaidot*. Borgå: WS Bookwell
- Puro, J-P. (2010). *Kuunteleva organisaatio*. Borgå: WS Bookwell
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsingfors: Edita Oy
- Suikosaari, A. (1999). *Yhteisöviestinnän opas*. Helsingfors: Hakapaino

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press

Viitala, R. (2007).

Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsingfors: Infoviestintä Oy

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntija viestintäkirja*.

Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Elektroniska källor

http://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course51103/published/1328015812731/resourceId/19072295/content/Kommunikationsplan_MariaEriksson.pdf

<http://kommunikation-och-paverkan.se/2012/11/26/sju-snabba-fragor-till-sveriges-forsta-professor-i-strategisk-kommunikation/>

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1759715&fileOId=1782074>

https://sv.wikipedia.org/wiki/Kvantitativ_forskning

http://yle.fi/uutiset/kaikki_menee_kuin_kuuroille_korville_sisaisen_vuorovaikutuksen_puutte_kaataa_organisaatiouudistuksen/8753681

<http://www.dn.se/ekonomi/jobbarbete-ger-livet-en-mening>

<http://www.basabutbildning.se/page/8/ledarskapsutveckling.htm>

<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2011/11/16/sosiaalinen-media-mainostajan-arkipaivaa/201117035/135>

Jälkimarkkinointi/huoltopäällikön kysymykset

1. Nimi:
2. Ikä:
3. Nimike:
4. Vuosia yrityksessä / alalla:
5. Mitkä ovat sinun pääasialliset työtehtäväsi?

Kysymyksiä koskien jm-johtajan ja esimiehen vuorovaikutusta

6. Mitä tieto jota saat esimieheltäsi, pääasiassa koskee?
7. Kuka välittää tiedon sinulle?
8. Miten tietoa välitetään sinulle?
9. Käytetäänkö erilaisia kanavia viestin välittämiseen?
 - jos, onko erilaisia kanavia erilaisille tiedoille?
10. Pidätkö näitä kanavia sopivina?
11. Onko viestin sanoma helppo ymmärtää?
12. Pystytkö vaikuttamaan saamiisi tietoihin?
 - jos, miten?
13. Oletteko sitä mieltä, että saat riittävästi tietoa?
 - Jos vastasit ei, niin millaista tietoa puuttuu?
14. Tuleeko viesti ajoissa?
15. Saatko sellaista tietoa joka ei koske sinua?
 - Jos, millaista?
16. Välitätkö viestit eteenpäin?
 - jos, miten?
 - kenelle
 - miten muotoilet viestin sisältöä?
 - mikä on viestin tarkoitus?
17. Välitätkö viestiä esimiehellesi?
 - jos, millainen tieto välität
 - mikä on viestin tarkoitus?
 - miten viesti välitetään?
18. Syntyykö joskus kommunikaation ongelmia sinun ja esimiehesi välillä
 - jos, minkälaisia

Viestintä jälkimarkkinointiyksiköiden välillä

19. Mikä toimii hyvin yhteistyössä muiden kanssa?
20. Mikä yhteistyössä toimii heikosti?
21. Kuka välittää viestit ja kuka vastaanottaa?
22. Mikä on viestien tarkoitus?
23. Tuleeko viesti ajoissa?
24. Minkäänlaisia viestintäkanavia käytätte?
25. Käytättekö erilaisia kanavia erilaisille tiedoille?
26. Pidätkö kanavia sopivina?
27. Onko viestien sanoma helppo ymmärtää?
 - jos ei, millaisia ongelmia syntyy?
28. Saatko kaiken tarvittavan tiedon?
 - jos ei, mitä puuttuu?
29. Välitätkö viestit eteenpäin?
 - jos, miten?
 - kenelle?
 - miten muotoilet viestin sisältöä?
 - mikä on viestin tarkoitus?

Yleistä yrityksen viestinnästä

30. Osaatko/käytätkö/ onko sinulla mahdollista käyttää yrityksen kaikkia viestintäkanavia?
31. Haluaisitko parantaa jotain kanavaa tai /lisätä/poistaa jonkun kanavan?
 - jos, niin miksi

Visio ja missio

32. Mikä on toiminnan pitkäjähtäimen tavoite?
33. Tiedätkö keinot millä sinne pyritään?

Jm-johtajan ja talousjohtajan kysymykset

1. Nimi:
2. Ikä:
3. Nimeke:
4. Vuosia yrityksessä / alalla
5. Mitkä ovat sinun pääasialliset työtehtäväsi?

Kysymyksiä koskien jm-johtajan ja jm-päällikön vuorovaikutusta

6. Millaista tietoa jaat jälkimarkkinointipäälliköille?
7. Miten viestiä välitetään?
8. Mikä on sen tarkoitus?
9. Näetkö, että viesti tavoittaa kaikki?
 - Jos ei, miksi?
10. Käytetäänkö erilaisia kanavia viestin välittämiseen?
 - jos, onko erilaisia kanavia erilaisille tiedoille?
11. Pidätkö kanavat sopivina?
12. Millaisia työkaluja käytät jälkimarkkinoinnin kommunikaatiossa?
13. Onko sinulla mielestäsi riittävästi työkaluja/oikeat työkalut?
 - Jos ei ole, mitä puuttuu?
14. Millaista tietoa saat jälkimarkkinointipäälliköiltä?
15. Miten viestiä välitetään?
16. On viestin sanoma helppo ymmärtää?
17. Tuleeko viesti ajoissa?
18. Oletteko sitä mieltä, että saat riittävästi tietoa?
 - Jos ei, millaista tietoa puuttuu?
19. Saatko sellaista tietoa jälkimarkkinoinnista joka ei koske sinua?
 - Jos, niin millaista?

Viestintä jälkimarkkinointiyksiköiden välillä

20. Onko mielestäsi jälkimarkkinointiyksiköiden välillä hyvä yhteistyö?

- jos heikkouksia,
- mitä?
- Miksi?
- Miten niitä voisi korjata?

21. Toimiiko kommunikaatio jälkimarkkinointiyksiköiden välillä?

- Onko heikkouksia,
- Mitä?
- miksi?
- Minkälainen viestintä/tiedonkulku puuttuu
- Miten niitä voisi korjata

Viestintä organisaatiossa

22. Onko myynnin ja jälkimarkkinoinnin välisessä viestinnässä eroa?

- Plussat ja miinukset

23. Näetkö että organisaatio tarvitsee uusia viestintäkanavia, - työkaluja tai koulutuksia koskien viestintää?

- Jos, mitä/mikä?

Strategia

24. Mikä on toiminnan pitkäjähtäimen tavoite?

25. Tiedätkö keinot millä sinne pyritään?

Loppukysymykset

26. Onko jotain lisättävää?

27. Odotitko jotain kysymystä, jota en kysynyt?